PRINCIPII DE MANIPULARE ÎN NEGOCIERI:

1. Să-ţi cunoşti concurenţii reali.
2. Să nu vorbeşti niciodată despre concurenţă înaintea adversarului.
3. Să foloseşti tehnica avantajelor comparative.
4. Să-ţi pui adversarul în inferioritate.
5. Să critici ofertele şi nu oamenii.
6. Să judeci o ofertă în totalitatea ei.
7. Să foloseşti referinţele şi contrareferinţele.
8. Să-i trezeşti adversarului îndoiala asupra convingerilor sale.
9. Să acţionezi mai repede, dar nu prea repede.

- Dacă te mişti concurenţa te muşcă, dacă stai pe loc te înghite.

Henri Ford

- Secretul negocierii este de a deţine numai tu o informaţie.

Aristote Onassis

CUMPĂRĂ!
CITEŞTE!
ÎŢI FOLOSEŞTE!

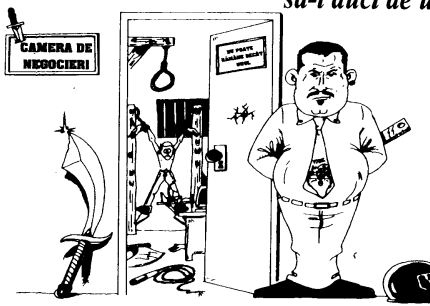
Preţ: 14.500 lei

Hassan Souni

MANIPULAREA ÎN NEGOCIERI

Oamenii sunt ca iepurii, trebuie

să-i duci de u



MANIPULAREA ÎN NEGOCIERI

Souni

Hassan Souni

Manipularea în negocieri

Traducere de Teodor Atanasiu

ANTET

Redactor: Nicolae Năstase
Coperta: Ion Năstase
Tehnoredactare: Ioana Georgescu

© Les Editions DEMOS, 1998
© Editura ANTET pentru prezenta versiune românească

ISBN 973-9241-67-0

Tiparul executat sub comanda nr. 341/1998,
la Imprimeria de Vest R.A., Oradea,
str. Mareşal Ion Antonescu nr. 105.
România

Sumar

PREFAŢA 5

INTRODUCERE 7
Abordarea conceptului de negociere comercială şi obiectul cărţii

Capitolul I 11
CADRUL GLOBAL AL JOCULUI NEGOCIERII
■ Cadrul global al jocului negocierii. Obiectul negocierii. Actorii: cel puţin unul! Obiectivele şi mizele. Spaţiul jocului: zonele de divergenţă şi zona de convergenţă. Locul. Raportul de forţe. Timpul. ■ Principalele instrumente ale negociatorului. Cheia negocierii: comunicarea. Ascultarea activă. Mijloacele generale. Informaţia.

Capitolul II 37
GENURI DE NEGOCIERI ŞI TIPURI DE NEGOCIATORI
■ Diferitele tipuri de negociatori. Principalele patru tipuri. Celelalte tipuri de negociatori. Genurile de negocieri. ■ Cum să-ţi îmbunătăţeşti stilul de negociator? Regulile de aur ale unui negociator abil. Cum să-l determinaţi pe cumpărător să negocieze în formula «învingător – învingător». Exerciţiu aplicativ.

Capitolul III 57
A NEGOCIA BINE ÎNTR-O SITUAŢIE DE COOPERARE
■ Faza preliminară: pregătirea. Pregătirea materială. ■ Pregătirea psihologică. Stabilirea contactului. Descoperirea aşteptărilor clientului (obiective şi mize). Oferta şi argumentarea. Arta de a-l determina pe client să accepte un preţ. Negocierea şi concurenţa. Negocierea condiţiilor generale. Încheierea afacerii.

Capitolul IV **93**
ARTA NEGOCIERII ÎNTR-O SITUAȚIE CONFLICTUALĂ
■ Cele mai frecvente obiecții în privința vânzării. ■ Cum să se răspundă obiecțiilor înainte ca ele să se transforme în conflict? Un mijloc bun de a evita o obiecție este să nu o provoci. Acceptați obiecția clientului. Căutați aspectele care vă apropie de client. Răspundeți «tactic» obiecției. Tacticile eficiente pentru a răspunde obiecțiilor. Ce tactică să adoptăm? ■ Obiecții și conflicte. ■ Cum se nasc conflictele? ■ Care este natura exactă a unui conflict? ■ Principalele tipuri de conflicte. ■ Arta rezolvării conflictelor în cadrul negocierii.

Capitolul V **113**
STRATEGIILE DE SUCCES ÎN NEGOCIEREA COMERCIALĂ
■ Ce este o strategie de negociere? ■ Cum s-o construiți? ■ Cum să vă adaptați strategia? ■ Cum să reușiți? ■ Exemple de strategii de succes.

Capitolul VI **133**
DEZVOLTAȚI-VĂ CAPACITATEA DE NEGOCIATOR COMERCIAL
■ Dezvoltați-vă propriul potențial. Formarea profesională continuă. Exercițiul permanent. Autoevaluarea. Schimbarea comportamentală. ■ Dezvoltați-vă rețeaua de relații. ■ Cum se stabilește o «bună» relație? ■ Atitudini performante pentru menținerea unor bune relații. Structuri de rețele relaționale. Dezvoltați-vă rețeaua de relații. Gestionați-vă noua rețea relațională.

ÎNCHEIERE **149**
Strategia de negociere «IVACAR». ■ Strângeți maximum de informații despre client. ■ Identificați valorile sale supreme. ■ Integrați argumentele dumneavoastră propriilor sale valori. ■ Evidențiați explicit zona dumneavoastră de convergență. ■ Amplificați-vă zona de convergență. ■ Recapitulați în ordine crescândă toate asocierile posibile (argument, valoare etc.).

Prefață

Să vinzi, din negura vremurilor, omul se consacră acestei activități... cu mai mult sau mai puțin noroc. Ca și cum să fii vânzător n-ar fi fost suficient! Ne aflăm aici în miezul problematicii lucrării lui Hassan *Arta negocierii pentru un preț mai bun*.

Iată un obiectiv simplu care poate părea evident. Dar, de multe ori mică, actul vânzării și cel al negocierii sunt prezentate separat. Și totuși este vorba de etape ce nu pot fi disociate în dialogul și relația dintre un vânzător și un cumpărător sau un client. Răspunsurile pe care le aduce Hassan Souni sunt rodul unei experiențe îndelungate pe teren, dublată de practica predării în învățământ. Negocia, de instrucția comercială dobândită la Demos și în cadrul marilor întreprinderi din diverse sectoare de activitate. Adresându-se viitorilor vânzători și agenți comerciali atestați, autorul își exercită talentul de pedagog și demonstrează raporturile și legăturile dintre negociere și vânzare.

Acest manual despre practica negocierilor comerciale este ilustrat cu exemple și exerciții concrete ce pot fi valorificate direct de cititor. El îmbină teoria cu practica și încearcă prin sistematizarea experienței profesionale să adapteze conceptele teoretice la realitatea afacerilor. În acest mod, managerii comerciali, vânzătorii, consultanții, profesorii și studenții îl vor aborda corespunzător intereselor lor diverse.

Ghid practic menit să sprijine vânzările și o pregătire comercială adecvată, această carte dezvăluie de asemenea secretele negocierii moderne și stabilește itinerarul dezvoltării individuale a unor agenți cât mai performanți în domeniul vânzărilor.

În epoca pieţelor şi a comerţului electronic, arta şi ştiinţa negociatorului capătă întreaga lor semnificaţie. Domeniul negocierii comerciale este imens şi evoluează în funcţia de preferinţele consumatorilor şi cultura lor, de practicile de plată şi de reglementările legale, de prevederile acordurilor internaţionale şi de pieţe. Va aparţine viitorul negociatorului? Atunci, nu întârziaţi să descoperiţi această lucrare.

Louis Puthod
Director al *Négocia*
Centrul internaţional de formare în domeniul vânzărilor şi al negocierilor comerciale

Introducere

Abordarea conceptului de negociere comercială şi obiectul cărţii

Negocierile comerciale îşi au originea în cele dintâi civilizaţii ale istoriei umanităţii. În concordanţă cu fiecare epocă, negocierile comerciale au cunoscut transformări în funcţie de cadrul juridic, obiceiurile de cumpărare, practicile de plată şi acordurile internaţionale.

În zilele noastre, criza internaţională a schimbat înfăţişarea economică a lumii. Într-adevăr, naţiunile s-au mobilizat pe plan economic şi politic pentru a modifica natura tranzacţiilor comerciale dintre ele. Acest aspect s-a accentuat o dată cu deschiderea frontierelor dintre ţările membre ale Organizaţiei Mondiale a Comerţului, consolidarea Uniunii Europene, liberalizarea democraţiilor populare din Europa de Est şi creşterea capacităţii economice a ţărilor asiatice. Aceşti factori în ansamblu însoţiţi de efectele revoluţiei teleinformatice au modificat comportamentele şi atitudinile oamenilor. Negocierile comerciale cunosc o nouă eră. Cumpărătorul contemporan devine din ce în ce mai dificil pentru că este din ce în ce mai instruit şi mai informat. El pretinde cea mai bună calitate garantată de norme (din familia ISO 9000), la cele mai mici preţuri. În acest scop, cumpărătorul nu ezită să se informeze pentru a trage pe sfoară concurenţa. În aceste noi condiţii legile pieţei devin nemiloase. Nu mai este suficient să ai un produs bun pentru a-l vinde, ci trebuie să ai şi un agent de vânzări bun pentru a-l promova.

În Franţa, în ciuda numărului mare de întreprinderi care caută agenţi de vânzări se evoluează că există un deficit anual de circa 150.000 de astfel de specialişti. Acest pa-

radox se explică prin doi factori principali: pe de o parte, candidații existenți nu corespund cu profilurile căutate pe piață și, pe de altă parte, meseria de agent de vânzări le provoacă teamă celor care n-o cunosc. Să fii agent de vânzări în zilele noastre presupune o pregătire profesională riguroasă, abilități și comportamente precise. Discuțiile pe care le purtăm cu managerii din toate sectoarele de activitate confirmă nevoia reală de agenți de vânzări profesioniști. Este adevărat că într-o perioadă de puternic avânt economic, vânzarea este relativ facilă și se limitează cel mai adesea la „simpla" preluare a unor comenzi. Vremurile s-au schimbat și chiar cu un produs competitiv ai nevoie de ambasadori comerciali buni pentru a-i asigura comercializarea și o clientelă pe care s-o mențiî fidelă. Cu alte cuvinte, meseria de agent de vânzări capătă o dimensiune cu mult mai importantă astăzi decât în deceniile anterioare. Nu mai este suficient să fii prezentabil, să fii „bun de gură" pentru a negocia și a câștiga o piață. Trebuie să fii un adevărat specialist, adică un negociator profesionist. Există, deci, o asemenea diferență între un vânzător și un negociator comercial? Da, aceeași ca între un ucenic și un maistru sau între un tehnician și un inginer.

Ce este negocierea?

Negocierea este în același timp o artă și o știință. Este o artă care permite celui care știe să pună în practică strategii, tehnici și tactici, să reușească mai bine.
Este totodată o știință pe care majoritatea oamenilor o practică inconștient în fiecare zi fără s-o fi studiat neapărat. Ea se bazează pe alte științe, cum ar fi psihologia, filozofia, matematica etc.

Într-adevăr, negocierea face parte integrantă din modurile de viață cotidiene ale tuturor civilizațiilor și tuturor

culturilor. Analiza atentă și detaliată a unei zile obișnuite din viața unei ființe umane dezvăluie existența câtorva zeci de negocieri pe care aceasta le poartă fără ca întotdeauna s-o știe.
Cei dintre dumneavoastră care și-au ales meseria de agent de vânzări sau se ocupă de afaceri, în care practica negocierii este esențială, au ocazia favorabilă de a se putea exersa în viața curentă, de a repera cele mai bune tehnici și tactici cu șanse de reușită pentru a le transfera în domeniul comercial. Acest lucru este cu atât mai veridic cu cât mariile principii ale negocierii sunt aplicabile în toate disciplinele. De ce unii indivizi posedă o aptitudine „înnăscută" pentru negocieri, în timp ce alții se confruntă cu obstacole și dificultăți? Pur și simplu, pentru că primii își pun în valoare în mod eficace priceperea și modul de a se comporta, pe când ceilalți acționează spontan și fără nici o pregătire.

■ Primul obiectiv al acestei cărți este de a-i ajuta pe cei care doresc să-și desăvârșească abilitățile și să-și dezvolte competența în domeniul negocierilor comerciale.

■ Cel de-al doilea are în vedere să contribuie la dezvoltarea personală a agenților de vânzări preocupați să-și perfecționeze nivelul de expertiză și profesionalismul și, implicit, nivelul rezultatelor lor. Pe de altă parte, deoarece această carte se bazează și se inspiră din cincisprezece ani de experiență comercială și pe experiența trăită a peste 8.500 de agenți de vânzări în formare ne-am decis să acordăm prioritate practicii mai degrabă decât teoriei.

În concluzie, această lucrare se adresează în primul rând agenților de vânzări și conducătorilor lor, apoi consultanților și șefilor de întreprinderi și, în sfârșit, tuturor acelora care doresc să-și dezvolte simțul și aptitudinile pentru negocierile de afaceri.

Structurată în şase capitole, această carte abordează aspectele esenţiale ale negocierii comerciale. Veţi descoperi progresiv în ce arta de a purta şi de a reuşi într-o negociere, atât prin contribuţii metodologice cât şi prin exemple concrete şi aplicate în diverse sectoare de activitate.

CAPITOLUL I

Cadrul global al jocului negocierii

Toată lumea trăieşte vânzând ceva.
ROBERT STEVENSON

Pentru a fixa cât mai bine procesul negocierii comerciale şi a-i repera componentele (se cuvine să-i delimităm cadrul global şi să examinăm instrumentele principale care se găsesc la dispoziţia negociatorilor.

1. CADRUL GLOBAL AL JOCULUI NEGOCIERII

Cadrul global al negocierii comerciale se poate defini ca un ansamblu de piese legate între ele prin mecanisme de relaţii umane (actorii negocierii) care le deplasează după strategiile lor respective. Elementele principale care constituie acest cadru sunt:

- obiectul negocierii (motivul negocierii);
- actorii negocierii (sau partenerii de joc);
- obiectivele şi mizele;
- spaţiul;
- locul;
- raportul de forţe;
- timpul.

A. Obiectul negocierii

Obiectul negocierii comerciale se referă la produsul, serviciile, proiectul sau sistemul de vânzare, închiriere sau schimb. Poate fi vorba, de exemplu, de vânzarea unui teren unui agent imobiliar, de închirierea unui avion unui om de afaceri, de schimbul a o sută de tone de bumbac

pentru o cantitate de mărfuri elementare etc. Şi într-un caz şi în altul, oricare ar fi obiectul negocierii, principiile de bază rămân în esenţă aceleaşi. Întotdeauna este vorba de seducerea, influenţarea şi convingerea celuilalt actor. Trebuie însă foarte bine făcută diferenţa între obiectul global al unei negocieri şi obiectul parţial al acesteia. Obiectul global poate fi, de exemplu, vânzarea de către un intermediar de bunuri imobiliare a unui imobil pentru birouri unei companii imobiliare, în timp ce obiectul parţial ar putea fi amenajarea subsolului pentru construirea unei parcări suplimentare.
Pentru identificarea obiectului unei negocieri oarecare este suficient să se pună întrebarea despre raţiunea ei de a fi. Ce se negociază?

B. Actorii: cel puţin unul!

Salariile nu le plăteşte patronul, ci clientul.
Henri Ford

Cei mai mulţi experţi consideră că trebuie să existe cel puţin doi actori ca să aibă loc o negociere. În realitate, numai un „jucător", de unul singur, poate purta negociere cu el însuşi şi zile întregi. De fiecare dată când trebuie să luaţi o hotărâre vă regăsiţi în situaţia de a negocia cu dumneavoastră înşivă. Totul se petrece ca şi când ar exista două persoane în dumneavoastră, una care găseşte argumentele pentru decizia ce trebuie luată şi cealaltă care se opune cu contraargumente. Veţi sfârşi atunci prin a respinge, anula sau accepta proiectul respectiv. Pentru a învăţa să negociezi cu alţii trebuie să înveţi mai întâi să negociezi cu tine însuţi.
În cadrul unei negocieri cu mai multe persoane, partenerii de joc variază ca număr şi în funcţie de prezenţa lor directă în joc. Numărul acestora poate varia în raport de tipul de negociere; de exemplu, de la două la câteva zeci sau chiar sute în anumite cazuri complexe. Pe de altă

parte, unii parteneri de joc nu sunt totdeauna prezenţi la masa negocierilor: consilierii, persoanele de decizie, însoţitorii, asociaţii etc. Este îndeosebi cazul negocierilor la nivel înalt care au nevoie de mult timp până a se încheia.

Valorile

În afara nivelului de competenţă, a deosebirilor de natură socio-culturală şi a nivelului lor intelectual, putem diferenţia partenerii de joc după comportamentele sau conduita lor. Adică după sistemele lor de valori, convingerile şi principiile lor.

Valorile pot fi comparate cu nişte raze de lumină care ne ghidează într-o pădure întunecoasă. Cu cât aceste raze sunt mai luminoase, cu atât posibilitatea noastră de a străbate pădurea mai uşor este mai mare. Printre valorile nobile, trebuie să închidem loialitatea, cinstea, perseverenţa, respectul, modestia etc. Cu cât posedăm mai multe valori nobile cu atât capacitatea noastră de a face faţă unei negocieri este mai puternică. De aici decurge şi interesul negociatorului să posede cât mai multe valori şi cât mai de preţ pentru a-şi dezvolta aptitudinile şi a aborda cu aplomb dificultăţile şi subtilităţile negocierii, pe de o parte, de a-şi desăvârşi capacitatea de a înfrunta clienţii dificili, cu o educaţie şi un nivel de cultură diferit şi de a putea negocia cu succes în postura de învingător cu aceştia, pe de altă parte. Deşi ne-am dobândit majoritatea valorilor noastre încă din fragedă copilărie, datorită sistemului nostru educaţional – familial sau şcolar – ne putem dezvolta permanent valori noi la orice vârstă. Aceste noi valori ne pot ajuta să reuşim mai bine, atât în viaţa personală, cât şi în viaţa profesională.
Printre valorile nobile pe care le găsim la negociatorii buni se numără onestitatea, punctualitatea, rigurozitatea şi disciplina, respectul pentru ceilalţi şi pentru obiectivele lor, toleranţa şi lipsa de prejudecăţi.

Convingerile

Convingerile sunt pur și simplu idei „făurite" în noi, adică idei bine fixate și care ne hrănesc valorile. Ele cuprind o gamă variată de convingeri, de la convingerea slabă până la convingerea intimă, profundă. Ca și valorile, convingerile pot fi distructive pentru om când sunt negative și constructive când sunt pozitive. În cartea sa despre filozofia reușitei, Anthony Robbins[1] definește astfel convingerile:

„Când dobândește certitudinea absolută pe care o produc convingerile puternice, poți realiza practic orice, inclusiv acțiunile pe care ceilalți le consideră imposibile."

De ce este important să vă cunoașteți propriile convingeri și pe cele ale interlocutorilor? Pe de o parte, pentru că majoritatea conflictelor și a dezacordurilor se nasc pe fondul divergenței dintre convingeri. Așadar, orice contradicție pe care o aveți cu unul dintre clienți are drept cauză diferența de percepție pe care o puteți avea în legătură cu o opinie, o idee, un concept sau un sentiment ale acestuia.

De exemplu, puteți încerca în zadar să vă convingeți clientul despre fiabilitatea unui material taiwanez dacă convingerea lui profundă îl face să creadă contrariul. Cum să procedezi atunci pentru a-l face să-și schimbe părerea? E suficient, într-o primă fază, să-i acceptați poziția (și deci convingerea) și după aceea să-l întrebați despre motivul convingerii sale. Abia în această a doua fază veți putea găsi un teren de înțelegere, deoarece numai atacând cauzele pot fi schimbate efectele și nu invers. Veți descoperi, de exemplu, că el și-a întemeiat convingerea pe o experiență nefericită din trecut cu un distribuitor de articole din țările asiatice. Aprofundându-i raționamentul veți găsi desigur argumentele necesare pentru a-l face să-și schimbe opinia.

1. *L'éveil de votre puissance intérieure*, Anthony Robbins, Le jour éditeur, 1993.

Pe de altă parte, descoperind convingerile clientului vă va permite să le reperați pe acelea dintre ele care vă vor servi drept argumente pentru a-l convinge mai târziu.

Să remarcăm, în sfârșit, că, pentru a învăța cum să detectezi sistemul de convingeri al celuilalt, este suficient să aprofundezi toate afirmațiile sale, să-l asculți cu atenție și să-i analizezi răspunsurile. Serviți-vă de acest tabel pentru a vă antrena:

Convingeri	De ce?
Nu negociez cu întreprinderile mici:	.....
Rămân fidel furnizorului meu actual:	.....
Nu cred în acțiuni de promovare:	.....
Asta nu va merge niciodată:	.....

Principiile

Principiile sunt în general reguli (puncte de reper) pe care le-am învățat la școală, în familie sau în societate și care ne permit să ne organizăm gândurile, să ne formulăm ideile, să luăm decizii și care ne ghidează atitudinile, modul de comportare. Sunt punctele noastre de reper, ne ajută în alegerea deciziilor pentru că ne permit să înțelegem realitatea vieții cotidiene.

În rezumat, rețineți că principiile noastre fundamentale bazate pe experiența trăită sau pe imaginație ne fundamentează convingerile, ce devin valorile noastre și care la rândul lor generează comportamentele și atitudinile noastre de fiecare zi.

C. Obiectivele și mizele

Punctul de plecare și rațiunea de a fi ale unei negocieri se află în dorința de a obține ceva, mai mult sau mai puțin important, de la o persoană sau de la un grup de persoane.

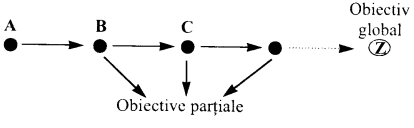
Acest „ceva" se numeşte obiectiv şi „gradul lui de importanţă" se cheamă mizã. Vânzarea unui produs în valoare de 100.000 F poate fi un obiectiv, iar miza corespunzătoare poate fi instigarea unui client important.

Într-un alt domeniu, când jucaţi o partidă de cărţi, obiectivul dumneavoastră este să câştigaţi, în timp ce miza corespunde sumei pe care aţi pontat-o.

Este esenţial să se stabilească bine deosebirea între obiectiv şi mizã. Se întâmplă într-adevăr ca anumiţi negociatori să se concentreze în aşa măsură asupra obiectivului încât uită importanţa mizei. Astfel, unul dintre foştii mei agenţi de vânzări, debutant în acel timp, a pierdut multe ore cu deplasările şi convorbirile telefonice pentru semnarea unui contract de o valoare globală net inferioară preţului de cost. Un proverb ilustrează bine acest exemplu destul de frecvent: «Pentru acela care nu ştie încotro să meargă, vântul nu va sufla niciodată din direcţia potrivită». Într-adevăr, o bună strategie de negociere nu poate fi stabilită decât din momentul în care negociatorii îşi cunosc perfect obiectivele şi mizele corespunzătoare.

Prin „obiective" trebuie să înţelegem obiectivele globale şi reciproce ale părţilor adverse şi obiectivele parţiale sau intermediare care se situează între punctul de pornire şi punctul de finalizare al unei negocieri.

Schemă recapitulativă



Prin „mizã" înţelegem evaluarea calitativă şi/sau cantitativă a rezultatelor, pe termen scurt şi/sau lung, în raport cu realizarea obiectivelor.

Interesul de a se acorda atenţie, de fiecare dată când vă aflaţi în negocieri, noţiunilor de obiectiv şi mizã decurge din necesitatea de a putea aprecia beneficiul net al negocierii. În acest sens, unul dintre clienţii unei îmi relata că a fost nevoit să piardă peste treizeci de minute în conversaţii telefonice cu un interlocutor pentru a rezolva un litigiu de 120 F.

Dacă evaluăm costurile convorbirilor telefonice, precum şi echivalentul din salariile celor doi parteneri, acestea vor depăşi de două sau trei ori valoarea mizei negocierii.

Este deci necesar să evaluăm în prealabil costurile şi timpul consumat cu o negociere în raport cu obiectivul şi miza. La începutul anilor '70, obiectivul japonezilor era să cucerească segmente din piaţa europeană a motocicletelor, vânzând vehicule de capacităţi mici (125 cm^3), dar miza era să pună stăpânire treptat pe piaţa europeană în douăzeci de ani. În 1998 pariul a reuşit.

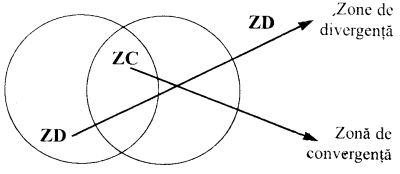
Câteva exemple

Obiective	Mize
Vânzare fără profit	Câştigarea unui client important
Retragerea unei cereri de ofertă	Evitarea pierderilor
Executarea unei demonstraţii gratuite potenţial	Câştigarea unui nou client
Acceptarea unor termene de plăţi lungi	Contracararea concurenţei

D. Spațiul jocului: zonele de divergență și zona de convergență

Ca în cazul oricărui joc, negocierea se realizează într-un spațiu determinat. Cel al negocierii se delimitează prin două tipuri de zone: zonele de divergență și zona de convergență. Zona de convergență cuprinde punctele de acord ale părților negociatoare în timp ce zonele de divergență reprezintă toate punctele de dezacord actuale sau potențiale dintre negociatori.
Arta negocierii va consta deci în lărgirea zonei de convergență în detrimentul zonelor de divergență în cursul negocierii. Să menționăm pe scurt că în interiorul zonelor de divergență se află zonele interzise. Spațiul lor este variabil în funcție de sistemul de valori al negociatorilor.

După cum o indică și numele, zona interzisă nu poate constitui decât foarte rar obiectul unei schimbări. Este vorba în această situație de convingeri profunde, greu de înlăturat. Este, de exemplu, cazul unor vechi adepți ai unei secte: convingerile lor sunt atât de adânc înrădăcinate încât este aproape imposibil să-i faci să-și schimbe punctul de vedere. Trebuie deci să acordăm atenție acestei părți a zonei de divergență pentru că ea poate fi sursa unei îngustări a zonei de convergență și chiar a eșuării definitive a negocierii și deci a dispariției zonei de convergență.



Exemplu:
Să presupunem că negociați vânzarea unui lot de automobile din marca «X» unui șef de întreprindere care de treizeci de ani a achiziționat cu fidelitate automobile marca «Y». Dacă nu s-a săturat încă complet de marca sa actuală «Y», nu trebuie să veniți cu argumente împotriva mărcii «Y», ci mai degrabă în privința unei părți din acea gamă, în acest caz modelele care au provocat recent eventuale dificultăți sau probleme. Veți schimba deci obiectivul inițial propus, care era înlocuirea întregului lui parc de automobile, pentru a vă limita la o parte din modelele care au performanțe evidente. Această strategie vă va permite să câștigați piața globală în timp. În caz contrar riscați să nu vindeți nimic pe moment și să pierdeți definitiv vânzarea.

	Puncte de convergență	**Puncte de divergență**	**Zonă interzisă**
Punctul 1	Optimizarea prețului	Schimbarea lui Y în întregime	Criticarea lui Y
Punctul 2	Gama lui X	Prețul ridicat al lui X	Criticarea cumpărătorului
Punctul 3	Prețul lui X	.....	.....
.....	.....	.....	.....
Punctul N	Vânzare optimă	.....	.....

E. Locul

Locul unde se desfășoară negocierea poate influența asupra rezultatului final. La fel ca în cazul unei echipe de fotbal care primește o echipă adversă: ea are mai multă șansă, *a priori*, de a obține victoria pe terenul ei. În domeniul comercial, avem de-a face în general cu trei situații: fie că negocierea are loc la sediul clientului, fie la cel al vânzătorului, fie într-un loc neutru. Acesta din urmă

poate fi un salon, un restaurant, un automobil, un tren etc. Oricum ar fi, dacă trebuie să alegeți locul, faceți în așa fel încât să fie pe terenul dumneavoastră preferat. Dacă nu este posibil, alegeți un loc neutru, în caz contrar, procedați astfel încât să vă simțiți cât mai confortabil la clientul dumneavoastră pentru a atenua efectele raportului de forțe.

F. Raportul de forțe

În cartea sa despre negociere, Patrick Audebert-Lasrochas[2] definește în chip seducător raportul de forță prin ecuația următoare:

$$R_F = (X_A - X_B) \div (Y_B - Y_A)$$

R_F reprezintă raportul de forțe
X_A reprezintă punctele forte ale negociatorului A
X_B reprezintă punctele forte ale negociatorului B
Y_B reprezintă punctele slabe ale negociatorului B
Y_A reprezintă punctele slabe ale negociatorului A

Deci R_F este pozitiv, negociatorul A deține un raport de forțe dominant. Șansele de a încheia cu succes acțiunea sunt superioare lui B.

În domeniul comercial, punctele forte sau slabe pot fi, de exemplu, locul negocierii, timpul, experiența, nivelul intelectual, informațiile etc.

Rețineți totuși că raportul de forțe variază în cursul negocierii în funcție de datele noi care apar și că, uneori, poate fi chiar inversat datorită unui element nou, cum ar fi o informație esențială.

2. *Profession négociateur*, Patrick Audebert-Lasrochas, Les Editions d'Organisation, 1995.

G. Timpul

Totul îi reușește celui care se grăbește așteptând.
Thomas Edison

Majoritatea civilizațiilor vechi și moderne împărtășesc opinia că timpul este o resursă rară și scumpă. „Timpul înseamnă bani": acest proverb este citat în mai multe culturi și în mai multe limbi (arabă, engleză, chineză etc.). În lumea afacerilor, timpul poate fi atât dușmanul nostru cât și prietenul nostru. Totul depinde de modul în care îl administrăm. Dacă, de exemplu, timpul normal pentru realizarea unei afaceri este de o lună, iar dumneavoastră o concretizați cu prilejul primei discuții, ați câștigat o lună. Acest timp câștigat vă va permite să vă consacrați și să realizați noi afaceri. Din contră, dacă depășiți cele treizeci de zile, aceasta vă poate costa timp și bani în plus.
Putem distinge trei moduri de a aborda timpul în negocierea comercială:

- timpul global al negocierii numite și „ciclul de vânzare";
- timpul de negociere „față în față", prin „telefon" și „în scris";
- timpul de întrerupere între două contacte.

Timpul global al negocierii

Acesta poate varia de la câteva minute la câțiva ani. Nu trebuie să întrerupem niciodată mult timp contactul cu clienții și planurile noastre, deoarece concurența există chiar dacă n-o întâlnim aproape niciodată. Cum nu trebuie iarăși să-l reabordăm prea des pe clientul nostru pentru că poate debândi un avantaj în ceea ce privește raportul de forțe.
Dimensiunea globală a unui ciclu de vânzare se determină prin următorii factori:

- performanța vânzătorului;
- importanța și complexitatea afacerii care se negociază;
- nivelul cultural al clientului;

- structura și aspectele juridico-administrative ale întreprinderii cumpărătorului.

Timpul negocierii

În funcție de situații și context, un bun negociator trebuie să și repartizeze perioadele de timp distincte negocierii în mod optim.
Cu alte cuvinte, în anumite împrejurări, folosirea telefonului se poate dovedi mai interesantă decât a faxului sau o discuție „față în față", în altele dimpotrivă.
Va fi suficient să țineți cont de factorii următori:
- distanța geografică și miza;
- factorul socio-cultural;
- ciclul de vânzare a produsului;
- urgența.

a) *Distanța geografică și miza*
Cu cât distanța care vă separă de client este mai lungă, cu atât aveți interesul de a acorda prioritate telefonului sau faxului. Cu excepția situației, desigur, când clientul acceptă să se deplaseze la sediul dumneavoastră sau într-un alt loc apropiat de acesta. Pentru a decide, e suficient să comparați costul deplasării cu câștigul ce rezultă din afaceri.

b) *Factorul socio-cultural*
Conform originilor, educației și convingerilor noastre, nu ne comportăm în același mod când ne aflăm în fața unor decizii. Într-adevăr, unii dintre clienții noștri preferă telefonul ca instrument de comunicare mai degrabă decât faxul sau discuția „față în față", iar alții uu predilecție pentru comunicarea scrisă. Cel mai bine este să vă adaptați modul de comunicare celui al clientului dumneavoastră.

c) *Ciclul de vânzare a produsului*
După cum știți, anumite produse nu necesită folosirea telefonului sau a faxului pentru a fi vândute. Din contră, pentru alte produse, cum ar fi articolele de birotică sau

programele de televiziune la alegere, este suficient un apel telefonic sau o comandă electronică pentru a declanșa cumpărarea.

d) *Urgența*
Ea joacă deopotrivă un rol important în alegerea modurilor de comunicare. Cu alte cuvinte, în funcție de timpul de care dispune clientul, veți alege telefonul, faxul sau discuția „față în față", pentru a purta negocierea respectivă.

e) *Sinteză globală*
Cum să-ți administrezi bine timpul și instrumentele de comunicare?

Factori	Față în față	Telefon	Fax
Distanța	OK dacă distanța este scurtă	OK dacă distanța este lungă	OK pentru încheierea afacerilor
Miză	OK în cazurile importante	OK în toate cazurile	OK pentru enunțarea unor noi schimbări
Aspect cultural	OK dacă prețul este ridicat	OK în cazul în care fixarea unei întâlniri este dificilă	OK în toate cazurile
Produsul	OK dacă timpul presează	OK în cazul reînnoirii comenzilor	OK pentru luarea comenzii
Urgența		OK în toate cazurile	OK dacă timpul presează
Sinteză	Ideal discuția față în față este îndeosebi utilă când distanța e scurtă, miza este importantă, nivelul cultural o cere, prețul este ridicat și timpul presează	Utilizarea ideală a telefonului trebuie să intervină mai ales în momente importante: - încheiere - enunțare - vânzare suplimentară - reînnoirea comenzilor - administrarea unei plângeri	Faxul este un instrument formidabil cu condiția de a te servi de el în mod inteligent

Un studiu actualizat, ne va permite să aprofundăm mai bine această sinteză prin introducerea unor noi instrumente de comunicare, cum ar fi Internet şi comerţul electronic.

II. PRINCIPALELE INSTRUMENTE ALE NEGOCIATORULUI

Principalele componente pe care le-am selecţionat mai înainte constituie datele de bază ale jocului negocierii, adică elementele care fixează cadrul jocului. Dar pentru a juca, negociatorul trebuie să se înarmeze cu instrumentele pe care le putem rezuma în lista următoare:
- comunicarea;
- mijloacele generale: [umane şi intelectuale];
- informaţia.

Veţi descoperi progresiv aceste instrumente diferite, precum şi modalităţile cele mai bune de a le utiliza pentru a vă servi de ele cu folos.

A. Cheia negocierii: comunicarea

În general, comunicarea constituie unul din vectorii principali ai negocierii. În legătură cu aceasta este necesar să distingem două forme de comunicare: comunicarea verbală şi comunicarea non-verbală.
Ne vom concentra asupra principiilor de bază ale comunicării concrete: secretele cuvintelor şi ale modului de a le combina şi a le exprima.

Aceste moduri de comunicare sunt complementare: când o persoană transmite un mesaj altei persoane, se spune că 75% din percepţia informaţiei se realizează datorită comunicării non-verbale, în timp ce numai un sfert este perceput prin comunicare verbală. Când spuneţi de exemplu: „Bună ziua" cuiva, modul dumneavoastră de a rosti aces-

te cuvinte va fi mai bine perceput decât sensul literar al cuvintelor „Bună ziua".

În cartea sa cu privire la comunicare şi vânzare, Agnès Lascougiraud[3] scrie: «Nu există o suprapunere perfectă în-tre concepte – ceea ce spunem şi realitate – ceea ce exprimăm. Şi totuşi ne comportăm deseori ca şi când cuvintele ar putea să reflecte în întregime faptele.
Un cuvânt nu este ceea ce reprezintă şi nu reprezintă toate faptele. Un cuvânt nu este decât un simbol al unei realităţi mai vaste».

■ Comunicarea verbală

Prin comunicare verbală înţelegem o comunicare orală şi vorbim de utilizarea vocală a unei limbi, a unui dialect sau a unui limbaj oarecare.
Există trei componente esenţiale în comunicarea verbală: cuvintele, propoziţiile sau frazele şi întrebările.

Cuvintele

Ele constituie, într-o oarecare măsură, materia primă a comunicării, deoarece şi pentru a ne exprima ideile sau sentimentele utilizăm cuvinte. Când calitatea cuvintelor este bună este de la sine înţeles că şi cea a propoziţiilor sau întrebărilor va fi la fel de bună. Secretul cuvintelor se află în bogăţia lor şi modul de a le combina între ele.
În mediul comercial, am constatat că cei mai performanţi vânzători folosesc adeseori cuvinte „magice" răspunzând criteriilor următoare:
- simple
- precise
- pozitive
- concrete

3. *Savoir communiquer pour vendre plus*, Agnès Lascougiraud, Éditions Performa, 1988.

Propozițiile

Propoziția este o combinație de cuvinte. Dacă cuvintele sunt magice și combinarea lor va fi la fel. Este indicat să folosiți propoziții de preferință scurte, deoarece capacitatea de ascultare a oamenilor este în general slabă. Folosirea propozițiilor scurte prezintă un avantaj cert la nivelul comunicării cu interlocutorul dumneavoastră. În plus, de fiecare dată când exprimați o idee printr-o propoziție scurtă, trebuie să vă opriți în mod firesc pentru marcarea sfârșitului ei. Aceasta dă posibilitatea interlocutorului să asimileze ceea ce i-ați spus și prilejul de a se exprima la rândul său dacă simte nevoia. Ținând seama de faptul că o bună comunicare se bazează pe schimburi de idei și puncte de vedere, veți fi deci pe calea cea bună.

Întrebările

Rolul întrebărilor este esențial în procesul negocierii, deoarece datorită lor obținem informații. Acestea din urmă constituie materia primă a oricărei strategii de negociere. Pe de altă parte, orice comunicare bună se bazează pe o mișcare „dus-întors" și nicidecum pe un sens unic.

Tipologia întrebărilor

A pune întrebări bune înseamnă a pune întrebări precise, cu un scop bine determinat, pozitive și stimulative.
Se disting două categorii de întrebări:
- întrebări libere sau dirijate,
- întrebări deschise, semideschise sau închise.

i) *Întrebări libere sau dirijate*
O întrebare liberă este o întrebare care nu este legată de obiectivul direct al convorbirii privind vânzarea. În schimb, o întrebare dirijată este o întrebare care este direct sau indirect legată de obiectivul negocierii: ea privește vânzarea produsului într-una din fazele ciclului de vânzare.

Exemplu de întrebare liberă
Ați văzut meciul de ieri?
Exemplu de întrebare dirijată
Domnule Dupond, mi-ați putea spune de câți bani dispuneți, ca să vă pot prezenta produse corespunzătoare?

Întrebări deschise

ii) *Întrebări deschise, semideschise și închise:*
Numite de asemenea și nedirijate, întrebările deschise se caracterizează prin aceea că dau posibilitatea unui interlocutor să se exprime liber. Ele încep deseori cu: cum, de ce, vorbiți-mi de... , ce credeți despre... etc.
Întrebările deschise sunt în general mai rodnice decât celelalte pentru că sunt bogate în informații.

Întrebări închise

Spre deosebire de cele precedente, întrebările închise sunt acelea care reușesc să ajungă la un răspuns precis și scurt din partea interlocutorului. Ele încep adesea cu: cât, când, sau, cine etc. Abuzul de întrebări închise îl pot enerva pe client. În schimb, pentru a obține anumite informații capitale, trebuie să puneți întrebări închise.

Întrebări semi-închise

Această a treia categorie se situează între primele două. Într-adevăr, interlocutorul dumneavoastră face o alegere dintr-un ansamblu de mai multe posibilități.

Exercițiu

Dintre propozițiile ce urmează, care vă atrage cel mai mult atenția?

Completați tabelul următor cu tipul de întrebări, pe verticală și etapa convorbirii privind vânzarea, pe orizontală. Veți avea de completat cele 15 căsuțe din interiorul tabelului indicând momentul oportun pentru punerea întrebă-

rilor adecvate în cursul unei convorbiri privind o vânzare (începutul, mijlocul sau sfârşitul convorbirii).

Tabel „încrucişat" cu întrebările adecvate în diversele etape ale vânzării

	Începutul convorbirii	Mijlocul convorbirii	Sfârşitul convorbirii
Întrebări deschise	DA	DA	?
Întrebări semi-deschise	?	?	DA
Întrebări închise	?	?	?
Întrebări libere	DA	?	?
Întrebări dirijate	DA	DA	DA

■ Comunicarea non-verbală

Corpul nostru vorbeşte adesea mai bine decât limba noastră. Cuvintele nu-şi găsesc adevărata semnificaţie în dicţionare, ci mai curând în acţiunea şi comportamentele umane. Acelaşi lucru se întâmplă şi în privinţa vânzării şi a negocierii comerciale. Richard Bandler şi John Grinder, fondatorii programării neurolingvistice, au îmbogăţit în mod semnificativ secretele comunicării non-verbale[4].

De altfel, în acest domeniu, literatura abundă. Cititorii dornici să aprofundeze aceste aspecte pot să se refere la numeroasele scrieri despre programarea neurolingvistică* şi domeniile ei de aplicare. În această lucrare ne vom limita la aspectele esenţiale şi uşor aplicabile la negocierea comercială. Printre instrumentele care ne ajută să comunicăm şi să ne exprimăm gândurile în mod semnificativ, se numără:

4. *Les secrets de la communication.* Richard Bandler şi John Grinder, Le Jour Éditeur, 1982.

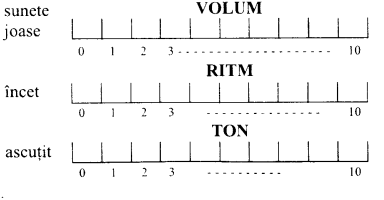
* Programare neurolingvistică. Instrument de comunicare dezvoltat de doi autori americani, Bendler şi Grinder în anii '80.

- vocea,
- privirea,
- gesturile,
- poziţia corpului (postura),
- distanţa,
- buzele.

Vocea

Deşi poate părea contradictoriu, vocea constituie unul din elementele principale ale comunicării non-verbale, deoarece putem s-o modulăm pe o scară foarte largă. Vocea noastră se compune din trei elemente esenţiale: ritmul, volumul şi tonul. Aceste trei componente pot căpăta niveluri de variaţie diferite în funcţie de modul în care le folosim.

Scara de gradare a fiecăruia dintre elementele respective permite măsurarea importanţei lor relative şi exprimă, prin urmare, sensul global al mesajului emis. Spre exemplu, când o persoană foloseşte o voce cu un volum puternic, un ritm rapid şi un ton grav, este de la sine înţeles că sensul mesajului pe care îl emite va fi încărcat de emoţii negative, cum sunt mânia sau agresivitatea. În acelaşi mod, când trebuie să enunţaţi o veste bună, coborâţi volumul vocii dumneavoastră, folosiţi un ton mai degrabă ascuţit şi un ritm mediu.



Pentru a excela în comunicarea non-verbală, trebuie să ne adaptăm vocea contextului momentului și în funcție de interlocutor. Adică cele trei componente să varieze în funcție de cuvintele pe care le folosiți si de starea emoțională în care vă găsiți.

Rețineți trei reguli de aur

- Tehnica sincronizării: adaptați-vă într-o primă fază vocea la cea a interlocutorului. Vorbiți tare dacă el vă vorbește tare și coborâți glasul dacă el vorbește încet și după aceea utilizați o voce potrivită contextului pentru a crea condiții optime de comunicare prin voce.
- Tehnica congruenței[5]: modul dumneavoastră de exprimare să fie armonios, în acord cu sensul cuvintelor pe care le folosiți și gesturile pe care le faceți.
- Tehnica variației: încercați să vă modulați vocea cât de des posibil pentru a o face vioaie și dinamică. Unul din secretele reușitei istoricului Alain Decaux este tonalitatea vocii sale. Milioane de telespectatori au urmărit cu pasiune emisiunile sale la televiziune pentru că și-a folosit în mod eficient vocea.

Privirea

Se spune că „ochii sunt oglinda sufletului". De fapt, când întâlnim o persoană, privirea este primul element pe care-l folosim pentru a intra în comunicare cu el.

„Să comunici cu cineva înseamnă să schimbi mai întâi o privire. Să-l accepți pe celălalt este să-i accepți privirea."[6]

După modul în care o folosim, privirea poate fi interpretată în diverse feluri. În cea mai mare parte a cazurilor, ea dezvăluie destul de ușor emoțiile noastre interne. Un bun observator poate analiza un sentiment ascuns al cuiva după

5. Congruența înseamnă armonia dintre comunicarea verbală și comunicarea non-verbală.

6. Annick Oger-Stefanink, *La communication c'est comme le chinois, cela s'apprend*, Éditions Rivages, 1987.

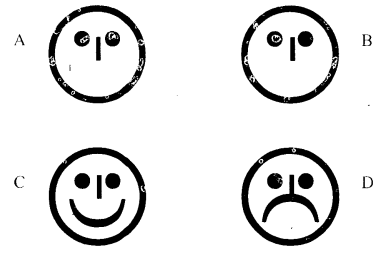
orientarea privirii sale. Printre sentimentele și emoțiile pe care le puteți detecta datorită privirii se numără neîncrederea, teama, neliniștea, minciuna, interesul pentru un produs.

Buzele

Spre deosebire de maxilarul superior care e fix, maxilarul inferior este suplu, se mișcă în mai multe direcții și orientează astfel gura:

- în sus: zâmbetul sau expresia celui mai vechi secret al seducției;
- orizontal: atitudine neutră sau de destindere;
- în jos: expresie a emoțiilor negative.

Exercițiu de observație



Concentrați-vă asupra primelor două figuri (A și B) și veți distinge că ele sunt identice. Aceleași figuri au fost reproduse dedesubt, adăugându-se orientarea buzelor. Ce constatați observând privirea ochilor celei de-a treia și celei de-a patra figuri (C și D)?

Zâmbetul modifică pozitiv natura privirii. Imaginați-vă forța unui zâmbet complet, cel în care toate părțile feței surâd.

Exercițiu

Încercați să spuneți „Bună ziua" unui client zâmbindu-i înainte, în timpul și după salut.

Gesturile și postura

Fie că sunteți mediteranean, nordic sau de indiferent ce origine, utilizați gesturi pentru a vă exprima. Care sunt ele?

- Gesturi ale mâinilor
- Gesturi ale brațelor
- Gesturi ale capului
- Mișcări ale umerilor
- Poziții ale picioarelor
- Mișcări ale sprâncenelor

Fiecare dintre aceste gesturi joacă un rol fundamental în modul dumneavoastră de a comunica.
Încercați să pronunțați o dată cuvântul „Da" fără să dați din cap și încă o dată dând din cap. Veți observa că impactul pe care-l produceți este superior în cel de-al doilea caz. Totuși păziți-vă de capcana incongruenței, adică de discrepanța dintre gesturi și cuvinte, sau cea dintre gesturi.

Postura este fotografia instantanee a poziției corpului. Anumite posturi facilitează dialogul și simpatia, pe când altele incită la dezacord și pot genera conflicte.

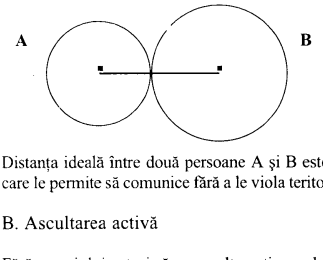
Postura poate fi concepută ca un ansamblu de gesturi întrunite într-un moment dat „T". E suficient să vă gândiți la următoarele trei reguli pentru a vă optimiza comportamentul gestic.

- *Regula nr. 1*: adaptați-vă postura la cea a interlocutorului (tehnica sincronizării);
- *Regula nr. 2*: feriți-vă de neconcordanța gesturilor;
- *Regula nr. 3*: feriți-vă:

să țineți mâinile încrucișate
să țineți picioarele încrucișate
să vă lăsați pe spătarul scaunului, întinzându-vă
să stați cocârjit
să lăsați capul în piept
să încruntați sprâncenele

Distanța

Ființa umană, ca și animalul, posedă teritoriu care îi asigură un confort de viață. Acest teritoriu este variabil în funcție de culturi și indivizi. Rețineți pur și simplu că, pentru optimizarea distanței care vă separă de interlocutor, trebuie să vă apropiați de el până ce începe să dea înapoi. În acest moment, ați găsit distanța ideală care vă permite să comunicați ușor cu el.
Dacă stați pe scaun puteți să-l dați înainte, sau în spate urmărind mișcările toracelui (interlocutorului)



Distanța ideală între două persoane A și B este deci aceea care le permite să comunice fără a le viola teritoriul propriu.

B. Ascultarea activă

Fără ca cei doi actori să se asculte activ unul pe altul, comunicarea va fi insuficientă pentru ducerea la bun sfârșit a negocierilor profesionale. Într-adevăr, un negociator experimentat este permanent în căutarea de noi informații care să-i permită să-l înțeleagă mai bine pe interlocutorul său pentru a-l atrage cât mai mult.

Arta ascultării active a unui client se bazează pe zece principii fundamentale:

1. Să tacă şi să fie atent la ce spune interlocutorul său.
2. Să manifeste un interes sincer faţă de el.
3. Să-l încurajeze să se exprime primindu-i întrebări adecvate şi precise.
4. Să-i examineze atitudinile în timp ce se exprimă pentru a fi mai bine înţeles.
5. Să-i reţină cuvintele şi propoziţiile pe care le pronunţă cu un anumit interes.
6. Să utilizeze „reformulări" din când în când.
7. Să-l determine pe interlocutor să facă precizări când are îndoieli.
8. Să ceară exemple concrete în caz de neînţelegere.
9. Să facă sinteze parţiale.
10. Să-i analizeze vorbele în toate sensurile posibile.

C. Mijloacele generale

Am regrupat aici toate mijloacele de care pot dispune negociatorii pentru a-şi realiza jocul. Aceste instrumente contribuie de o manieră deloc neglijabilă la stabilirea raportului de forţe.

Mijloacele umane

Regăsim aici tot anturajul negociatorului: familia, prietenii, colegii de muncă, relaţiile etc. Totalitatea acestor cunoştinţe constituie un capital preţios pentru actorii negocierii şi aceasta datorită ajutorului şi sprijinului pe care îl pot acorda sub forma sfaturilor şi a participării indirecte la negociere. Mulţi vânzători reuşesc mai bine decât alţii datorită sfaturilor, sprijinului şi pregătirii acordate de conducătorii lor. Anumiţi oameni de afaceri se descurcă strălucitor cu ajutorul soţiilor lor. În politică, în spatele celor mai performanţi şefi de stat se ascund consilieri de geniu. În fond, reţeaua dumneavoastră de relaţii poate să vă ajute

eficient la reuşita negocierilor. Este suficient să alegeţi oamenii cei mai competenţi dintre relaţiile pe care le aveţi şi să-i solicitaţi la momentul oportun.

Experienţa şi exerciţiul

Pare evident că performanţa noastră ca negociatori se îmbunătăţeşte după ce vă faceţi ucenicia şi pe măsură ce câştigaţi experienţă. Multitudinea de aptitudini importante pe care le posedă un negociator îl va situa la o distanţă apreciabilă faţă de adversarul său.

Este ca în jocul de şah, pentru a-l înfrunta pe Karpov sau Kasparov trebuie să jucaţi mai întâi câteva mii de partide. În acelaşi mod, unei secretare îi va fi greu să negocieze o creştere de salariu cu patronul ei dacă acesta din urmă se află la a mia negociere de salariu. Agenţii comerciali care doresc să se perfecţioneze trebuie să-şi îmbunătăţească permanent nivelul de cultură generală şi să urmeze cursuri de specializare. Aşa cum a spus preşedintele François Mitterrand: „Pregătirea este afacerea tuturor zilelor". Agenţii comerciali trebuie de asemenea să profite de experienţa lor autoevaluându-se cu regularitate în raport cu afacerile pe care le reuşesc sau le pierd.

D. Informaţia

Secretul afacerilor este de a deţine o informaţie numai tu
Aristote Onassis

Înainte de fiecare negociere, fiecare dintre negociatori dispune de un capital de informaţii mai mult sau mai puţin important.

Totalitatea acestor informaţii le va permite să-şi alcătuiască o strategie. Dacă calitatea şi cantitatea informaţiilor lor sunt suficiente, vor putea atunci să-şi pună la punct o strategie eficientă. În caz contrar, sunt pasibili de un risc neprevăzut. Un agent comercial experimentat trebuie să de-

ţină maximum de informaţii despre clientul său înainte de a se duce la întrevedere. Care sunt aceste informaţii? Cum va putea să le obţină?

Informaţii utile negocierii

Pentru o negociere comercială, informaţiile utile privesc în primul rând întreprinderea clientului, rezultatele ei, solvabilitatea, activitatea, produsele sau serviciile pe care le comercializează, piaţa pe care o deţine şi concurenţa care-i pe această piaţă.

Trebuie în egală măsură să se informeze despre nevoile actuale şi potenţiale ale întreprinderii, să-i identifice furnizorii, echipamentele, modalităţile de finanţare şi ce politică de amortizare are. Trebuie, în sfârşit, să cunoască persoanele de decizie, utilizatorii, persoanele cu influenţă în alegerea produselor şi serviciilor şi circuitele procesului decizional. Uneori obţinerea tuturor acestor informaţii este dificilă înainte de prima întâlnire, dar este necesar să fie strânse cât mai multe până la începerea negocierilor.

Cum se găsesc întrebările bune?

Puteţi obţine informaţiile prin intermediul a două surse principale:

a) *Sursele interne*

- dosarele despre clienţi şi clienţi potenţiali,
- fişierele întreprinderii,
- celelalte filiale şi departamente,
- personalul competent.

b) *Sursele externe*

- instrumentele electronice (Minitel, Internet etc.),
- sindicatele şi federaţiile,
- presa şi revistele de specialitate,
- ancheta pe teren,
- etc.

Capitolul II

Genuri de negocieri şi tipuri de negociatori

Diversitatea clienţilor şi complexitatea modurilor în care aceştia se comportă relevă în mod concret o multitudine de tipuri sau stiluri de negociatori şi un mare număr de genuri de negocieri. Am procedat totuşi la un studiu detaliat pentru a evidenţia numai cazurile cele mai frecvente şi cele mai semnificative.

În acest capitol vom prezenta principalele moduri de negociere constatate pe teren şi la diversele tipuri de negociatori. Vom aborda deopotrivă descrierea profilurilor celor mai buni negociatori.

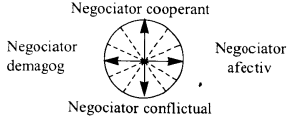
1. DIFERITELE TIPURI DE NEGOCIATORI

Chiar dacă am vrea, este aproape imposibil să se facă lista tuturor profilurilor de negociatori. Cu toate acestea, observarea realităţii şi opinia experţilor arată că comportamentele clienţilor în materie de negociere tind spre patru categorii principale:

1. **cooperare** sau atitudine paşnică,
2. **conflict** sau adversitate,
3. **afectivitate** sau raţional,
4. **demagogie** sau manipulare.

Se degajă astfel patru profiluri de negociatori-tip care pot fi prezentaţi schematic printr-un cerc în care fiecare rază reprezintă un tip specific:

Diferitele profiluri de negociatori



Veți constata că în afara celor patru tipuri principale de negociatori figurează și alte raze reprezentând fiecare un tip de negociere. Aveți astfel negocieri de tip semiconflictual și semidemagogic, precum și negociatori de tip semicooperant și semiafectiv și așa mai departe. Să notăm totodată că în cursul unei întrevederi, negociatorii pot schimba genul negocierii în funcție de temele abordate. Știm din experiență că negocierea conflictuală apare din momentul în care actorii abordează subiecte sensibile cum ar fi prețul, termenele de plată sau comparațiile în raport cu concurența.
Aceasta trebuie să ne atragă atenția asupra necesității ca fiecare negociator să fie stăpân pe stilul său în funcție de obiectele negocierii. Vom reveni asupra acestui aspect într-o altă parte a prezentului capitol.

Care sunt deci principalele moduri de comportare în negocierea comercială?

Principalele de negociat tipuri	Tipuri intermediare cu dominantă cooperantă	Tipuri intermediare cu dominantă combinată
Cooperant Conflictual Afectiv Demagogic	Semi-cooperant semi-conflictual Semi-cooperant semi-afectiv Semi-cooperant semi-demagogic	Semi-cooperant semi-conflictual Semi-cooperant semi-afectiv
	Tipuri intermediare cu dominantă conflictuală Semi-conflictual semi-afectiv Semi-conflictual semi-demagogic Semi-conflictul semi-cooperant	Semi-cooperant semi-demagogic Semi-conflictual semi-afectiv Semi-conflictual semi-demagogic
	Tipuri intermediare cu dominantă afectivă Semi-afectiv semi-demagogic Semi-afectiv semi-conflictual Sem-afectiv semi-cooperant	Semi-afectiv semi-demagogic
	Tipuri intermediare cu dominantă demagogică Semi-demagogic semi-cooperant Semi-demagogic semi-conflictual Semidemagogic semiafectiv	

Iată deci un total de douăzeci și două de stiluri standard de negociere.

A. Cele patru tipuri principale

Aceste patru modele formează categorii de referință în raport cu alte stiluri sau tipuri. În realitate, un negociator cooperant 100% se întâlnește rar, la fel de altfel ca și în cazul celorlalte trei tipuri menționate. Totuși, uneori se întâmplă să trebuiască să faci față unor clienți care au o dominantă mai puternică decât unul dintre aceste patru stiluri. Să încercăm să le descoperim rând pe rând pentru a evalua avantajele și inconvenientele.

Negociatorul cooperant

Este, de departe, cel mai eficace din toate tipurile de negociatori pentru că negocierea lui se înscrie în cadrul formulei «învingător-învingător» în care toate formele de demagogie, de conflict sau de altă natură sunt excluse. Negociatorul cooperant se bazează pe o voință reală de a reuși și pe respectul față de partener și față de obiectivele sale. El este un generator de relații bune pe termen scurt, mediu și lung. El exclude efectele nefaste ale raportului de forțe, apără interesele negociatorilor și acționează într-un cadru de încredere totală. Experiența arată că toate relațiile comerciale sănătoase și cooperante sunt durabile. Ele se traduc printr-o fidelitate reală și un parteneriat fiabil și solid, pentru că sunt bazate pe negocieri sănătoase și pe interese reciproce convergente.

A fi un negociator cooperant presupune pur și simplu respectarea unui anumit număr de reguli cum sunt: transparența, loialitatea față de partener, respectul pentru obiectivele sale, voința de a ajunge la un aranjament pozitiv.

Negociatorul afectiv

Toți suntem afectivi, dar ceea ce ne deosebește este intensitatea sentimentului! Unii dintre noi sunt, într-adevăr mai sensibili decât alții. Negociatorul afectiv este o persoană care acționează și negociază potrivit sentimentelor și emoțiilor sale de moment. Departe de a fi rațional și pragmatic în negocierile sale, el acționează în funcție de afinitățile sale și de gradul de afectivitate care îl leagă de partenerul său. Impulsiv, el poate decide în privința unei cumpărături sau exprimă un refuz, fără un motiv evident sau rațional. Modul lui de a acționa se bazează pe subiectivitate, pe plăcere și durere, dragoste și ură, parteneriat sau adversitate, precum și pe prietenie și respingere. El folosește des expresii cum sunt: am chef, doresc, grozav, extraordinar, zero, îmi place, prefer, incredibil etc.

Este într-un fel un artist pasionat. Maniera cea mai bună de a-l combate este să-i pătrunzi în universul afectiv. Este inutil să-l contrariezi pentru că se va indigna și nici demagogia nu va fi serios și onest eficientă. Modul cooperant se poate dovedi în schimb valabil cu condiția să fie abordat cu suplețe și treptat.

Negociatorul conflictual

Negocierea cu un conflictual „profesionist" este o sarcină plină de consecințe dacă nu sunteți în situația unui raport de forțe favorabil sau dacă nu sunteți un profesionist în „gestionarea conflictelor". Afară numai dacă nu utilizați o tactică de nivel înalt cum este tehnica doctorului Milton H. Erickson[7]: «Confruntarea într-un cadru diferit și impusă modifică natura conflictului». Un negociator conflictual este o persoană care acordă prioritate forței și nu diplomației. Nu este neapărat demagog ci s-a obișnuit pur și simplu să urle mai tare pentru a avea dreptate, să folosească șantajul sau amenințarea, să renunțe cu ușurință la dialog și să abuzeze de raportul de forțe.

7. Vezi p. 14, nota 1.

Strategic, căile cele mai bune de a face față unui negociator conflictual sunt fie să fii și mai „conflictual" decât el, fie să-l aduci pe terenul „afectiv" sau „cooperant", fie să te supui „provizoriu" pentru a câștiga negocierea.

Negociatorul demagog

Din păcate, negocierea demagogică este o formă destul de răspândită în lumea afacerilor. În lipsa unor mijloace intelectuale, a unor tactici și strategii, mulți negociatori, comerciali ca și cumpărătorii, se refugiază în spatele minciunilor, manipulărilor, simulărilor și duplicității.

În fața unui demagog, posibilitățile de a câștiga sunt în același timp numeroase și restrânse. Numeroase, pentru că tacticile și tehnicile demagogice sunt aproape nelimitate dacă vrei să adopți același comportament ca și demagogul. Restrânse, pentru că, în afară de folosirea aceloraşi atitudini, nu rămâne decât utilizarea celorlalte trei forme de negociere: cooperantă, conflictuală și afectivă.

B. Celelalte tipuri de negociatori

Din această analiză rezultă că există douăzeci și două de genuri sau stiluri de negociatori. Acestea decurg pur și simplu din combinarea (2 câte 2) a celor patru tipuri principale. Astfel, fiecare dintre noi are un stil dominant de a purta o negociere în funcție de personalitatea sa, cultura, valorile și convingerile sale, dar și în funcție de personalitatea celuilalt actor și de miza negocierii. Într-adevăr, ținând seama că oamenii se influențează reciproc, ni se poate întâmpla să ne schimbăm modul de a negocia.

Puteți fi, după natura situațiilor în care vă aflați, în același timp cooperant, afectiv, conflictual și demagog. Aceasta va depinde de împrejurare, de context, de starea sufletească și de importanța afacerii. Puteți avea o dominantă

sau o tendință spre cooperare sau conflict, dar vi se va întâmpla de asemenea să cedați în fața unui afectiv sau să manipulați un demagog. Chestiunea fundamentală care se pune atunci este aceea de a ști care este cel mai bun mod pe care trebuie să-l adopți pentru a excela cel mai bine în negociere. Veți găsi răspunsul la partea C a acestui capitol. Mai înainte, și pentru a înțelege mai bine cele mai bune stiluri de negociere pare firesc să cunoaștem genurile de negocieri. Într-adevăr, numai ținând seama de stilul celuilalt poți să-ți adaptezi propriul stil.

C. Genurile de negocieri

Pentru a caracteriza o negociere trebuie să ținem seama de modul de comportare și stilul negociatorilor de a purta o negociere. Într-adevăr, o negociere apare ca urmare a confruntării a doi sau mai mulți actori. Din momentul în care am inventariat 22 de tipuri semnificative de negociatori, există deci cel puțin 484 de genuri de negociere (adică 22 x 22). Este totuși dificil să ne ocupăm în această carte de toate cele 484 de tipuri.

Le vom evidenția totuși pe cele principale:

TABEL RECAPITULATIV
AL PRINCIPALELOR GENURI DE NEGOCIERI

Stilul cumpărătorului	**Stilul vânzătorului**			
	Cooperant	Afectiv	Conflictual	Demagogic
Cooperant	N1	N2	N3	N4
Afectiv	N5	N6	N7	N8
Conflictual	N9	N10	N11	N12
Demagogic	N13	N14	N15	N16

În momentul determinat al unei negocieri, cumpărătorul ca și vânzătorul adoptă un stil particular. Însumarea celor două stiluri determină tipul negocierii în speță. Îmbinarea celor patru stiluri principale ale cumpărătorului (prima coloană) cu cele ale vânzătorului (rubrica a doua) ne permite să obținem 16 genuri posibile de negociere.

Negocierea de tip N1 „Cooperant – cooperant"

Acest gen de negociere ajunge la rezultate benefice și durabile. Cele două părți își ating obiectivele realizând cel mai bun compromis. Este un prototip de negociere «învingător-învingător». Vânzătorul n-are nici un interes să-și schimbe atitudinea sau stilul atât timp cât cumpărătorul se menține pe poziția sa de cooperare. Pentru a face acest lucru, este suficient ca el să-și păstreze contactele bune pe care le are și o relație utilă îndreptate permanent spre o convergență a relațiilor reciproce. Trebuie totuși avut în vedere ca unii factorii exteriori să nu amenințe echilibrul acestei negocieri, cum sunt concurența, influența altui codecizător al cumpărătorului, precum și o modificare brutală a prețului sau a serviciilor asociate produsului de bază.

Negocierea de tip N2 „Cooperant – afectiv"

Negocierea de tip N2 agresiv din partea vânzătorului (afectiv). El riscă într-adevăr să-l influențeze pe cumpărător și să-l pună ca urmare într-o poziție conflictuală sau demagogică.

Este, de exemplu, cazul agentului de vânzări care-l previne pe clientul său că riscă să nu se mai colaboreze cu el dacă nu plasează o comandă. Acest gen de comportament poate dăuna bunelor relații comerciale. Vânzătorul nu are deci nici un interes să dea frâu liber sentimentelor sale afective dacă poziția cumpărătorului este mai degrabă afectivă.

Negocierea N3 „Cooperant – conflictual"

Chiar dacă această situație poate părea surprinzătoare ea există în realitate. Ea se datorează unei proaste percepții a cumpărătorului de către vânzător. Acesta din urmă nu are încredere în interlocutorul său sau îl disprețuiește din lipsă de talent sau perspicacitate. Nu trebuie să uităm că, în general, vânzătorul n-are nici un interes să adopte stilul conflictual atât timp cât nu este sigur de modul cum se comportă cumpărătorul în realitate. Este de exemplu cazul vânzătorului care subestimează puterea de cumpărare a clientului său din cauza ținutei sale vestimentare.

Negocierea tip N4 „Cooperant – demagogic"

Întâlnim această situație în două cazuri de bază: pe de o parte, când agentul de vânzări se înșală în privința comportamentului real al cumpărătorului: există atunci riscul să înregistreze un eșec; pe de altă parte, când agentul de vânzări este demagog prin natura sa și-i este greu să-și schimbe modul de comportare. În acest caz, dacă cumpărătorul este întrucâtva experimentat, el riscă să-și schimbe atitudinea adoptând o poziție de conflict sau să abandoneze. Vânzătorul nu are deci nici un interes să recurgă la demagogie în afară de cazul negocierii N16 „demagog – demagog".

Negocierea tip N5 „Afectiv – cooperant"

Clientul este mai curând un afectiv sau adoptă față de dumneavoastră un comportament afectiv, în timp ce dumneavoastră sunteți în principal cooperant. Atât timp cât obiectivele și condițiile de negociere nu sunt amenințate, pentru vânzător nu este nici o primejdie dacă își păstrează același stil cooperant. În schimb, dacă latura afectivă a clientului ia amploare, vânzătorul are tot interesul să-și schimbe progresiv stilul până când ajunge la o poziție de echilibru: „Afectiv – afectiv" sau „Cooperant – cooperant".

Negocierea tip N6 „Afectiv – afectiv".

Această situație se concretizează în două tipuri de rezultate: „Merge sau nu merge". Cu alte cuvinte, ea este analoagă sistemului „asociați-rivali" sau celui al fraților dușmani. Atât timp cât relațiile sunt bune și rezultatele sunt bune, în schimb când apare un diferend, negocierea ia forma N11 „Conflictual – conflictual" și, în acest caz, cel ce va obține partea leului este cel căruia îi este favorabil raportul de forțe, sau negocierea eșuează.

Negocierea tip N7 „Afectiv – conflictual"

Adoptarea unui comportament conflictual față de un client afectiv riscă să ne îndepărteze de el mai devreme sau mai târziu. Mai devreme, dacă raportul de forțe este de partea lui, mai târziu, dacă este de partea dumneavoastră. Este deci un stil care trebuie evitat, deoarece conflictul nu produce decât rareori rezultate bune.

Negocierea tip N8 „Afectiv – demagog"

Fiți atenți cu vânzătorii demagogi! Puteți uza de „falsul dumneavoastră șarm" pentru a-l păcăli pe un afectiv, dar aceasta nu poate dura prea mult. Când clientul „afectiv" se va trezi, se va răzbuna.

Negocierea tip N9 „Conflictual – cooperant"

A se răspunde unui conflict printr-un stil cooperant poate fi o bună strategie, cu condiția de a-l forța pe client să înțeleagă bine că voința de a răspunde așteptărilor sale nu este condiționată de vreo slăbiciune oarecare sau de dorința de a vinde la orice preț. Cu alte cuvinte, acest gen de negociere nu poate promite rezultate probante pe termen lung, pentru că echilibrul relațiilor este în permanență amenințat. Este, de exemplu, cazul clientului care amenință vânzătorul că renunță la orice colaborare dacă nu-i satisface toate capriciile. Acesta este în general cazul cumpărătorului aparținând rețelelor mari de desfacere.

Negocierea tip N10 „Conflictual – afectiv"

Să te comporți afectiv cu un conflictual înseamnă să te supui lui și pretențiilor sale. Sub pretextul că „clientul nostru e stăpânul nostru" anumiți vânzători acceptă orice atitudine din partea clienților lor: uneori chiar nejustificată. Este într-adevăr puțin profitabil să-l obișnuiești pe un client unei astfel de supuneri, deoarece poate chiar el caută relații de echilibru și preferă să aibă un vânzător cu personalitate, carismatic în fața lui, decât un simplu servitor. În concluzie, rezultatele generate de acest gen de negociere sunt uneori valabile pe termen scurt, dar niciodată pe termen lung. Dar noi știm că o relație bună este o relație durabilă și care se realizează în timp.

Negocierea tip N11 „Conflictual – conflictual"

Este suficient să răspunzi unui conflict printr-un conflict? Răspunsul la o asemenea întrebare este greu de generalizat. Într-adevăr, dacă violența generează de regulă tot violență, nu este mai puțin adevărat că soluțiile bune nu se pot găsi prin multiplicarea conflictelor.

Cu excepția situației când adoptarea unui comportament conflictual este pur tactică și provizorie, experiența arată că orice atitudine asemănătoare este sortită eșecului.

Negocierea tip N12 „Conflictual – demagog"

Este o formă de negociere destul de curentă. Într-adevăr, anumiți agenți comerciali preferă să administreze conflictele manipulându-și clientul cu scopul de a-i modifica comportamentul. Această atitudine este valabilă dacă este provizorie și nu are ca obiectiv decât să elimine conflictul. În caz contrar, se va concretiza repede într-un eșec.

Negocierea tip N13 „Demagog – cooperant"

Este o atitudine bună să se răspundă demagogiei prin bun simț, cel al cooperării. Această acțiune trebuie să-l facă pe cumpărător să mediteze în privința comportamentului său și să și-l schimbe dacă cumpărătorul sesizează bine

motivele demagogiei folosite și-i propune soluții adecvate. În cazul că persistă, în ciuda eforturilor vânzătorului, acesta din urmă este interesat să-și schimbe comportamentul pentru a încerca să-l schimbe și pe cel al partenerului său.

Negocierea tip N14 „Demagog – afectiv"

Este o situație abuzivă și periculoasă pentru vânzător. Dacă el nu-și dă seama de intențiile cumpărătorului său atunci riscă să suporte întru totul consecințele. Dacă nu, are tot interesul să-și modifice stilul cât și să preia rolul de demagog, dacă celălalt nu-și schimbă opinia.

Negocierea tip N15 „Demagog – conflictual"

Singurul interes de a se răspunde prin conflict demagogic este cel de a-l face pe cumpărător să-și schimbe stilul spre unul mai eficace. În caz contrar, situația riscă să dureze mult timp fără un rezultat promițător.

Negocierea tip N16 „Demagog – demagog"

Este forma cea mai de nedorit dintre toate formele de negociere. Din păcate, ea este destul de frecventă în realitate, dar puțin durabilă. Pentru că toate relațiile se bazează pe neîncredere și fiecare încearcă să-și atingă obiectivele. Să amintim totuși că excepțând cazul în care vânzătorul adoptă provizoriu acest comportament și cu scopul de a-l face pe cumpărătorul său să evolueze, orice alte situații sunt sortite eșecului pe termen scurt, mediu sau lung.

II. CUM SĂ-ȚI ÎMBUNĂTĂȚEȘTI STILUL DE NEGOCIATOR

Cele mai bune stiluri sunt, prin definiție, cele care permit și promit un rezultat pozitiv pentru ambele părți. Ele trebuie deci să se înscrie în cadrul negocierii de tip cooperant, adică N1: „Cooperant – cooperant". Un bun

negociator trebuie deci să adopte un stil cooperant şi să facă în aşa fel încât clientul său să adopte acelaşi stil. Însă realitatea arată că există cel puţin şaisprezece genuri de negocieri diferite şi că numai negocierea tip N1 garantează rezultate echitabile şi durabile, în acelaşi timp, pentru ambele părţi. Chestiunea care se pune atunci este de a şti să-l faci pe interlocutor să treacă de la un gen de negociere la altul pentru a realiza negocierea cooperantă de tip N1. Aceasta presupune ca vânzătorul să dobândească mari calităţi de negociator cum sunt răbdarea, flexibilitatea, stăpânirea de sine şi pragmatismul.
Vom vedea, în cea de-a doua parte, principalele calităţi pe care trebuie să le aibă un bun negociator şi cele mai bune modalităţi strategice pentru a-l aduce pe cumpărător pe calea reuşitei, adică cea a negocierii tip „învingător – învingător".

A. Regulile de aur ale unui negociator abil

Demnitatea omului reclamă supunerea
faţă de o lege superioară, faţă de forţa spiritului.
MAHATMA GANDHI

Stăpânirea de sine

Emoţiile pozitive, aidoma emoţiilor negative, vă perturbă sistemul de a gândi şi comportamentele de fiecare dată când intensitatea care le guvernează este puternică. Din momentul în care te găseşti într-o stare emoţională intensă, creierul pare a se tulbura şi se situează deci sub capacităţile sale reale de a produce idei.

În schimb, când sunteţi într-o stare psihică destinsă, calm şi concentrat, resursele dumneavoastră interne şi externe sunt în forma cea mai bună şi deci foarte productive. Este unul din motivele pentru care unii campioni de nivel înalt, foarte sensibili, pot pierde un meci din cauza unui simplu acces de mânie. De altfel, una dintre cele mai

vechi tactici în arta purtării unei lupte constă în destabilizarea adversarului pentru a obţine victoria mai uşor.

Astfel, pentru a fi un bun negociator, este necesar să vă dezvoltaţi puterea de concentrare şi de stăpânire de sine. Unele metode, foarte simplu de aplicat, vă vor permite să vă sporiţi uşor capacităţile reale de concentrare şi de stăpânire de sine:
- respiraţia,
- muzica,
- dialogul interior şi buna comunicare cu sine însuşi,
- zâmbetul: este o tehnică terapeutică universal recunoscută ale cărei efecte se resimt imediat.

Într-adevăr, de fiecare dată când zâmbiţi, sistemul dumneavoastră nervos se destinde în mod firesc, muşchii vi se relaxează şi spiritul vi se deschide.

Lectura

Unele lecturi (cele preferate) vă vor permite să vă dezvoltaţi facultăţile de concentrare. Aceasta se explică prin faptul că lectura este hrana spiritului.

Sporturile uşoare

Înotul, crosul, gimnastica, yoga fac parte dintre acele sporturi uşoare care, biologic, vă incită creierul să se destindă.

Pragmatismul

Nu există probleme; nu există decât soluţii.
Spiritul omului inventează după aceea problema.
ANDRÉ GIDE, Journal

Expresia curentă „a avea un moral bun" înseamnă a fi într-o stare de spirit pozitivă, adică să ai o încredere puternică în judecata ta şi în acţiunile tale. Datorită acestei convingeri pozitive vă sporiţi la maximum şansele de reuşită, pentru că vă folosiţi optim resursele şi facultăţile intelectuale (conştiente şi inconştiente).

Fie că e vorba de sport, de afaceri sau politică, toate victoriile și succesele se bazează pe un maximum de idei valoroase, pozitive. Această forță este o sursă de energie umană dificil de cuantificat, dar ale cărei rezultate nu mai reprezintă nici un dubiu.

În domeniul negocierii, e de la sine înțeles că șansele de reușită ale părților vor depinde de nivelul lor de pragmatism. Fără o voință reciprocă de reușită, eșecul vine de la sine. Să fii sau să devii pozitiv – aceasta se învață! Este o simplă chestiune de exercițiu.

O serie de experți au dovedit științific efectul benefic al pragmatismului în vindecarea unor maladii. Metoda Coué preconizează tehnica autosugestiei pentru vindecarea maladiilor psihosomatice. O altă tehnică, simplu de folosit, constă în imaginarea evenimentelor celor mai plăcute care îl fac pe om fericit și optimist. E suficient să le transcrieți pe o fișă de carton și să le recitiți de mai multe ori pe zi. La capătul câtorva săptămâni, vor fi memorizate și deci ușor accesibile.

Nimic nu este definitiv închis, decât ochii tăi.
FARHR AL-DIN ATTAR, Antologia poeziei persane

Cum s-ar putea descrie profilul negociatorului pozitiv?

P ca plăcut
O ca optimist
Z ca zâmbitor
I ca inventiv
T ca tonic
I ca influent
V ca viguros

Răbdarea

Trebuie să dăm timp timpului.
François Mitterrand

Stresul este una din maladiile grave care marchează secolul nostru. Acest flagel a invadat toată planeta noastră. Pe seama lui sunt puse multe dintre necazurile din țările industrializate și îndeosebi din marile orașe.
Stresul se opune răbdării, el ne perturbă echilibrul nervos, ne modifică bioritmul și ne privează astfel de facultățile noastre intelectuale optime. De unde provine? Dintr-o dereglare a ceasului nostru intern. Cu alte cuvinte, el accelerează cadența timpului și în consecință a bioritmurilor noastre. Ne pierdem astfel calitatea răbdării. Taylorismul se află la originea dezvoltării stresului[8] în uzine. În cadrul negocierilor dumneavoastră este important să nu cădeți în două capcane:
i) să vreți să vă depășiți ritmul firesc[9];
ii) să vă supuneți sau să nu respectați ritmul celuilalt.

Este deci esențial să dați ascultare bioritmului dumneavoastră și să vă acordați celui al interlocutorului pentru a crea o ambianță plăcută și favorabilă negocierii. Agenții de vânzări care exercită presiuni asupra clienților lor pentru a le *smulge o comandă rar reușesc să-i păstreze fideli.*

Flexibilitatea

Pentru a-și optimiza rezultatele un bun negociator trebuie să fie flexibil și amabil. Aceasta din două motive: pe de o parte, pentru că ființele umane sunt supuse „legii schimbării" și deci, în cursul aceleiași ședințe de negocieri, una din părți (sau ambele) își poate modifica

8. *Les Temps modernes*, Charlie Chaplin.
9. „Nu mă supun niciodată orelor: orele sunt făcute pentru om și nu omul pentru ore", François Rabelais, *Gargantua.*

comportamentul în mai multe moduri. Negociatorii pot trece de la amabilitate și generozitate la mânie și încăpățânare. Pentru a-și putea asigura șansele de reușită, agentul comercial are deci interesul să-și adapteze comportamentul după cel al interlocutorului său pentru a nu se abate de la obiectivul urmărit și a nu aluneca pe terenul conflictelor.

Cel de-al doilea motiv decurge din faptul că purtăm negocierile cu persoane diferite și schimbătoare și în consecință trebuie să ne schimbăm stilul de fiecare dată când ne aflăm în fața unui nou negociator pentru a-l convinge cât mai bine.

Motivația

Posedăm toți un instrument foarte prețios care nu funcționează la fel ca cel al celorlalte creaturi din natură: creierul nostru. Din păcate, nu ne servim de el în mod optim. Unii experți și oameni de știință pretind chiar că nu depășim 13% din capacitățile noastre potențiale. Antony Robbins compară creierul nostru uman cu un supercomputer fără instrucțiuni de întrebuințare.

Printre cheile care permit îmbunătățirea acestor facultăți intelectuale și accesul la resursele ascunse, se numără motivația. Demonstrația acestei constatări este foarte simplă: este suficient să analizați minuțios rezultatele pe care le obțineți cu prilejul îndeplinirii unei acțiuni sau a unei sarcini când sunteți motivat și să le comparați, pe de altă parte, cu cele pe care le obțineți într-o situație obișnuită. Veți remarca astfel că rezultatele realizate în primul caz sunt net superioare. Motivația este deci, pentru noi toți, o energie considerabilă care ne ajută să ne depășim și să excelăm în tot ceea ce întreprindem. Această energie formidabilă nu ne susține din păcate în mod sistematic în acțiunile noastre de zi cu zi. Cu alte cuvinte, nu suntem întotdeauna motivați în ceea ce facem și acesta este motivul pentru care rezultatele noastre nu sunt întotdeauna uniforme. Chestiunea care se pune este: cum să te înarmezi dinainte cu o doză de motivație de fiecare dată când vrei să obții rezultate superioare?

Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie să depășim trei etape importante:
- să fim animați de o voință reală de reușită,
- să ne depistăm cauzele adânci ale motivației proprii, •
- propagarea generală.

a) *Înarmați-vă cu o voință reală de reușită*
Pentru a dobândi o forță reală de reușită este suficient să vă puneți câteva întrebări cheie cum sunt:
Ce interes am să reușesc? Prin ce va fi schimbată în mai bine viața mea? Ce câștig concret voi obține? La ce nivel se va ridica? Ce consecințe va avea pentru mine această schimbare, pentru rudele mele, cariera și viitorul meu?

b) *Depistarea cauzelor automotivării*
Fiecare dintre noi posedă în ființa sa stimuli profunzi de motivație care îl îmboldesc să întreprindă, să acționeze și să-și activeze energia. Acești excitanți se aseamănă cu niște resorturi psihologice pe care le acționăm din când în când pentru a obține doza necesară de energie (motivația) care ne face să funcționăm la o viteză superioară. Aceste resorturi magice sunt direct conectate la valorile supreme, adică la toate lucrurile care ne leagă de viață și care ne ghidează zi de zi.

Cum trebuie să procedăm pentru a acționa acești stimuli? Este suficient să-i racordăm la valorile noastre preferate și să ne punem după aceea toate întrebările cu privire la beneficiile și câștigurile pe care le realizăm datorită îmbunătățirii vieții noastre.

c) *Propagarea generală*

Propagarea sau difuzarea este operația care constă în a vizualiza permanent cauzele automotivării în scopul de a-i intensifica efectele, pe de o parte și de a o menține permanentă, pe de altă parte.

Transmiterea motivației clientului dumneavoastră

Una din ipotezele programării neurolingvistice se bazează pe ideea următoare: „Ne influențăm reciproc", cu alte cuvinte, fiecare dintre noi are ca efect influențarea emoțională, psihologică și intelectuală a celuilalt. De fiecare dată când auziți expresii ca „a-i ridica moralul", „a-i da o șansă" etc., puteți să le traduceți cu „a-i transmite doza de motivație din mine".

Cum se realizează acest fenomen de transfer? Atât în mod conștient cât și inconștient. Când vă găsiți într-o dispoziție entuziastă și motivată, simpla comunicare cu clientul vă va permite să-i transmiteți starea pe care o simțiți în parte sau în întregime.

Un alt mod de a-l motiva pe client constă în a-i repera cauzele motivației sale și de a i le pune în acțiune, vorbindu-i cât mai firesc și sincer posibil.

Cauzele motivației pot fi atât de ordin material, cum sunt mici cadouri, invitații la restaurant, la cocktailuri etc., fie de ordin nematerial, cum sunt aprecierea, recunoștința, sprijinul sau ajutorul cu un sfat.

B. Cum să-l determinați pe cumpărător să negocieze în formula «învingător – învingător»?

În primul rând, este de dorit ca agentul de vânzări să fie flexibil și adaptabil. Trebuie să fie capabil să adopte cele patru stiluri principale de negociator. Asta înseamnă că, și în situația în care este foarte cooperant, el trebuie să fie în măsură să se adapteze celorlalte trei stiluri dacă este

nevoie. Aceasta cu scopul esențial de a-l aduce pe interlocutorul său spre cadrul „învingător – învingător".

Tip de negociere caracterizându-l pe cumpărător	Cum reacționează vânzătorul
Cooperant	Rămâne cooperant ca și el.
Afectiv	1) Adoptă un stil afectiv. 2) Schimbă progresiv stilul cooperant. 3) În caz de eșec, revine la stilul afectiv.
Conflictual	1) Alege un stil ușor conflictual. 2) Trece la stilul cooperant. 3) Dacă eșuează, încearcă stilul afectiv. 4) Dacă eșuează, revine la stilul conflictual.
Demagogic	1) Încearcă stilul cooperant. 2) Dacă eșuează, adoptă stilul afectiv. 3) Dacă eșuează, încearcă stilul conflictual. 4) Încheie cu stilul demagogic.

C. Exercițiu aplicativ

Ce veți răspunde confruntați cu stilul fiecăruia dintre acești clienți inspirându-vă din tabelul anterior?

Client cooperant

Consider că prețul este prea ridicat față de resursele financiare de care dispun!

.....

.....

Doresc termene de plată mai convenabile!

.....

.....

Ce reducere (rabat) îmi puteți acorda?

.....

.....

Client afectiv

Îi sunt foarte devotat furnizorului meu actual. Nu pot renunța la el!

.....

.....

Trebuie să mă consult cu asistenta mea!

.....

.....

Nu văd ce puteți să-mi oferiți în plus!

.....

.....

Client conflictual

Vreau garanții ferme!

.....

.....

Nu pot fi superficial în decizia pe care o iau!

.....

.....

Nu se pune problema de a ceda la preț!

.....

.....

Client demagog

Concurenții dumneavoastră îmi propun produse mai bune la un preț mai ieftin!

.....

.....

Voi comanda mai multe produse data viitoare de la dumneavoastră dacă-mi faceți un preț bun pentru această primă comandă!

.....

.....

Nu pot depăși suma despre care v-am vorbit!

.....

.....

Capitolul III

A negocia bine într-o situație de cooperare

Cele mai multe ființe umane sunt vânzători din naștere.
Mark H. McCormack, Tot ce nu veți
învăța niciodată la Harvard

Văzută prin prisma contactelor, relațiilor și schimburilor, negocierea comercială se descompune în mai multe etape diferite în funcție de obiectivele vizate. Astfel, înainte de toate, etapa preliminară sau pregătitoare va servi la pregătirea strategiei convorbirilor din cadrul negocierii.
Faza următoare va permite ca participanții să facă cunoștință și să se stabilească dialogul. Și așa mai departe până la etapa finală, adică încheierea negocierilor. Această împărțire, în același timp pedagogică și realistă, înlesnește înțelegerea necheivocă a probei negocierii. Găsim deci, în general, următoarele șapte etape, în plus față de faza preliminară:

1 ▪ stabilirea contactului,
2 ▪ descoperirea așteptărilor clientului,
3 ▪ oferta și argumentarea,
4 ▪ prețul,
5 ▪ concurența,
6 ▪ condițiile generale,
7 ▪ încheierea afacerii.

FAZA PRELIMINARĂ: PREGĂTIREA

În mediul experților, în materie de afaceri se admite în mare măsură că printre factorii care contează cel mai mult în reușita unei negocieri, este pregătirea. Aceasta se referă la două planuri principale: planul material și planul psihologic.

Într-adevăr, pentru a reuși într-o negociere trebuie să o pregătești și să ți-o reprezinți sub toate aspectele înainte de a o experimenta în mod concret. Ce aspecte? Material, tehnic, uman, psihologic și emoțional.

I. PREGĂTIREA MATERIALĂ

Mulți profesioniști în domeniul negocierilor consideră pregătirea materială ca fiind unul din factorii cheie ai reușitei. Pierre Rataud[10] explică în cartea sa că pregătirea materială „este necesară pentru a vinde bine. Certitudinea de a avea cu sine toate instrumentele utile privind vânzarea conferă o libertate de spirit indispensabilă pentru a stăpâni bine o negociere".
Pentru vânzător, pregătirea materială reclamă ca acesta să aibă grijă să controleze următoarele elemente:
- informația necesară strategiei negocierii;
- elaborarea strategiei.

Ca la un meci de fotbal sau în orice sport, cu cât acumulezi mai multe informații despre adversar, cu atât cresc și șansele de a câștiga.
Necesitatea de a vă înarma dinainte cu maximum de informații în privința clientului potențial sau al clientului efectiv vă va crea mai multe avantaje. În primul rând, temerile și stresul vor fi mai mici, ținând seama că îl cunoașteți în prealabil pe client. Necunoscutul produce întotdeauna teamă! Apoi, veți fi mai bine înarmat pentru pregătirea întrevederii. În sfârșit, vă veți afirma ca un veritabil profesionist demonstrându-i clientului că îi cunoașteți deja mediul în care lucrează, întreprinderea și sectorul de activitate.

Care sunt informațiile necesare pentru elaborarea strategiei?

10. *L'Alchimie de la vente*, Pierre Rataud, Les Étidions d'Organisation, prix DCF 1984.

- situația întreprinderii și mediul ei ambiant,
- nevoile (actuale și potențiale),
- persoanele de decizie și alte persoane care participă la luarea deciziilor, și anume:
- oamenii de decizie, utilizatorii, persoanele care influențează luarea unei decizii și cele care semnează în final contractul.

Pregătiți-vă strategia de negociere

O strategie nu se improvizează, ci trebuie pregătită. Și nici nu poate fi concepută în mod abstract, ci trebuie elaborată în funcție de context și situația de moment. Cu alte cuvinte, trebuie amplasată în timp și spațiu.

Fiecărui client și fiecărei afaceri îi corespunde o strategie optimă și personalizată. Aceasta depinde de cultura sa, de așteptările sale, de problemele și insatisfacțiile sale, de puterea lui de cumpărare, de anturaj, de personalitatea sa: de starea sufletească în care se găsește când îl vizitați, și de mulți alți factori!
Pregătirea unei strategii înseamnă exploatarea tuturor informațiilor disponibile, emiterea unor ipoteze plauzibile și întocmirea unui plan de acțiuni corespunzător. Vom reveni pe larg asupra acestui subiect în capitolul IV.

II. PREGĂTIREA PSIHOLOGICĂ

Actorii de teatru sau cântăreții, înainte de a se urca pe scenă, recurg la câteva momente de concentrare, de destindere și de relaxare pentru a-și optimiza resursele și a înfrunta mai bine publicul într-o stare psihică pozitivă.

Căutarea condiției de învingător

Așa cum spunea domnul Edouard Balladur cu prilejul ultimei campanii electorale: „Îți trebuie curaj, iar dacă ai

curaj, poți să speri."[11] Curajul este într-adevăr un bun stimul.

A. Stabilirea contactului

Rar avem ocazia să facem a doua oară o bună primă impresie.

Prima etapă a unei negocieri

Obiectivul principal al acestei prime etape este crearea unei bune relații cu clientul. Este vorba de asemenea ca agentul comercial să se concentreze asupra clientului, pentru a-l cunoaște mai bine, decât asupra produsului sau serviciilor pe care vrea să le vândă.

O luare de contact înseamnă stabilirea primelor „schimburi" cu clientul: schimburi de priviri, schimburi verbale, de gesturi și schimb de cărți de vizită. Cumpărătorul potențial manifestă nevoia de a obține răspuns la o serie din așteptările sale, să facă cunoștință cu vânzătorul, să vadă dacă e un om de încredere, competent, să-i fie ascultate nevoile reale și să se convină asupra unui plan de lucru pentru viitor. Totalitatea acestor aspecte urmează să le dezvoltăm aici. În cursul acestei prime faze, un bun agent comercial trebuie să aibă în vedere trei obiective:

1. să facă cunoștință cu clientul,
2. să-și dovedească competența,
3. să stabilească o atmosferă de încredere.

Faceți mai întâi cunoștință cu clientul

Este primul obiectiv pe care trebuie să și-l fixeze un agent de vânzări cu prilejul primei întâlniri cu un client potențial. Raționea este simplă: este evident că pentru a stăpâni capacitatea, slăbiciunile și motivațiile de a cumpăra ale interlocutorului său este necesar să-l cunoască bine și să-i cunoască totodată valorile și prioritățile. Vă reamintim că pentru facilitarea cunoașterii clientului puteți să urmați și să aplicați câteva tehnici simple și eficiente:

11. *Le pouvoir d'influence*, Action commerciale nr. 141.

- Faceți-l pe client să vorbească mai mult decât vorbiți dumneavoastră.
- Ascultați-l și observați-i cu atenție gesturile.
- Luați note dacă este necesar.
- Reperați cuvintele pe care le folosește frecvent.
- Întocmiți regulat sinteze parțiale.
- Utilizați tactica reformulării.

În rezumat, veți crea condiții bune de comunicare interlocutorului făcând cunoștință reciproc.

Dovediți-vă competența

Să fii competent nu înseamnă numai să-ți cunoști bine produsul.

Adevărata competență constă în a asculta, a înțelege și a analiza problemele unui client pentru a-i oferi apoi o soluție, dar soluția cea bună. Cum se manifestă o asemenea competență în materie de clienți?

- Ascultând atent preocupările clientului.
- Transmițându-i un feed-back adecvat că îi înțelegeți problemele.
- Utilizând un limbaj articulat, clar și precis.
- Dovedind o judecată judicioasă și riguroasă.
- Prezentând societatea pe care o reprezentați în mod profesionist și sublimându-i valoarea.
- Oferind referințe credibile și verificabile de la alți clienți.

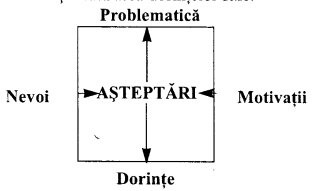
Insuflarea încrederii

Orice formă de cooperare între oameni se bazează în primul rând pe încredere reciprocă şi numai după aceea pe instituţii cum sunt justiţia şi poliţia.
ALBERT EINSTEIN

În realitate este simplu să-i inspiri încredere unui client potenţial. Este suficient să fie evitate o serie de referiri nejustificate sau exagerate. Apoi este de dorit să nu vorbiţi decât despre ceea ce cunoaşteţi bine. În rest, mai este nevoie să notaţi întrebările la care nu aveţi răspuns.

B. Descoperirea aşteptărilor clientului (obiective şi mize)

Noţiunea de „aşteptări" poate fi asimilată cu cea de „obiectiv". Este esenţial să ne întrebăm care sunt obiectivele clienţilor noştri pentru a-i putea ajuta să le realizeze. Experienţa demonstrează că putem grupa aceste obiective ale clientului în patru categorii complementare: determinarea problematicii, răspunsul la nevoile lui, satisfacerea motivaţiilor sale şi realizarea dorinţelor sale.



Clarificarea unei problematici

Problematica constituie, ca să zicem aşa, o serie de obstacole cu care se confruntă clientul într-o situaţie dată. Aceste obstacole frânează funcţionarea unui sistem, amenin-

ţându-i sau împiedicându-i desfăşurarea normală. De pildă, când maşina dumneavoastră se află la atelier pentru revizie, vi se poate întâmpla să recurgeţi la transportul în comun în lipsa maşinii. Dar orarele acestor mijloace nu corespund întotdeauna cu programul dumneavoastră, aveţi multe documente de transportat etc. Toate aceste probleme stânjenesc funcţionarea programului dumneavoastră global de deplasare. Este vorba aici de o problematică generală legată de deplasările dumneavoastră profesionale. Această situaţie vă va determina să închiriaţi un vehicul până vă va fi reparată maşina. Clarificarea problematicii unui client vă va ajuta să evaluaţi mai bine importanţa aspiraţiilor sale globale, precum şi să înţelegeţi mai bine celelalte categorii de aşteptări.

Descoperirea nevoilor

Putem grupa nevoile clientului în patru categorii:

▪ **Nevoi ascunse:** sunt nevoile latente, inconştiente şi neconturate încă.	▪ **Nevoi actuale:** reflectă situaţia actuală.
▪ **Nevoi declarate:** sunt necesităţi clar definite de cumpărător.	▪ **Nevoi viitoare:** cele ce se vor concretiza în timp.

Numai nevoile actuale, declarate sau explicite, permit realizarea actului vânzării. În consecinţă, veţi face în aşa fel încât să transformaţi cât mai multe nevoi ascunse în nevoi declarate, de a dezvolta nevoile viitoare în nevoi actuale declarate şi, în sfârşit, de a ierarhiza totalitatea nevoilor declarate în funcţie de importanţa lor.

Pe baza tabelului ce urmează, veţi adopta tehnicile adecvate pentru a-l face pe client să-şi cristalizeze şi să-şi precizeze nevoile.

	Nevoi ascunse	Nevoi declarate
Nevoi actuale	De clarificat	De ierarhizat
Nevoi viitoare	De dezvăluit	De conciliat

Satisfacerea motivațiilor sale

S-ar spune că inima mea și spiritul meu nu aparțin aceluiași individ.
JEAN-JACQUES ROUSSEAU, Les Confessions

O motivație este un element incitant ascuns sau inconștient, care joacă un rol motor în pulsația cumpărării. De natură subiectivă și irațională, motivațiile variază de la un cumpărător la altul și mai ales în funcție de produsele ce urmează a fi cumpărate la un moment dat. Putem avea nevoie de un stilou ca să scriem și să preferăm o marcă consacrată pentru apărarea imaginii noastre (motivația orgoliului).
Schema „SONCAS" permite o bună identificare a motivațiilor clientului. Într-adevăr, în această abordare, regăsim cele șase motivații principale ale unui cumpărător:

S: Securitate (garanție, fiabilitate, referințe etc.)
O: Orgoliu (poziție socială, imagine etc.)
N: Noutate (inovație, descoperire, invenție etc.)
C: Confort (uzanțe sociale, bunăstare, distracții etc.)
A: Avere* (bani, rentabilitate, productivitate, solduri, reduceri etc.)
S: Simpatie (preferințe, afinități, opțiuni etc.)

În lumea marketing-ului, veți găsi aceste motivații afișate de sloganurile publicitare. Faceți exercițiul următor pentru a vă familiariza cu metoda „SONCAS".

* În original „Argent" = bani înlocuit în text cu Avere pentru a păstra inițiala A din SONCAS.

Identificați motivațiile principale potrivit acestei scheme:

- SEB, cade bine!
- COMPACQ, va urma!
- PHILIPS, e deja viitorul!
- Ce-am visat, SONY a realizat!
- Marea are un singur țărm: GRECIA!
- MAROCUL: regatul cu mii de regate!
- TUNISIA prietenă!
- Cu CARREFOUR, mă încumet la orice!
- CONFORAMA, țara unde viața e mai ieftină!
- Nu este atât de scumpă fiule! (RENAULT)
- E mică, e mare. E ca mine! (RENAULT)
- Nu vă imaginați tot ce poate face CITRÖEN pentru dumneavoastră!
- Cinci minute și ești la curent cu orice! (IBM)
- Bărbaților continuă să le placă automobilele! (BMW)
- SNCF sau posibilul!
- Pasărea albastră a POȘTEI!
- Din fe-ri-ci-re există FINDUS!
- Nu e decât una, e UNE!
- Spune-o cu flori! (INTERFLORA)

Realizarea dorințelor clientului

Dorințele unui client se pot concretiza ca fiind ultimele elemente stimulatorii care-i permit să-și realizeze visul. Ar putea fi vorba de o culoare preferată, de un termen de livrare la o dată fixă, de un mod de finanțare care-i convine etc.

Cum se descoperă așteptările unui client potențial? Tehnica celor trei „D". Această metodă constă în chestionarea adecvată a clientului pentru obținerea informațiilor necesare (faza diagnosticului), apoi a celor care sunt importante pentru formulare (faza detectării) și, în sfârșit, de a le stabili în mod concret pentru găsirea ofertei potrivite (faza dezvăluirii).

1. Diagnostic

A întreba şi a asculta

Învăţaţi să ascultaţi şi fiţi siguri că tăcerea produce adeseori acelaşi efect ca ştiinţa.
NAPOLEON I, *Instrucţiuni pentru prinţul Eugène*

Pentru a cunoaşte aşteptările interlocutorului, e suficient să-l chestionaţi despre preocupările sale cu rigurozitate şi pricepere şi să ascultaţi cu atenţie răspunsurile sale. Una dintre strategiile unei chestionări eficiente este să porniţi de la un subiect important pentru clientul dumneavoastră, să-i puneţi întrebări deschise şi să-i notaţi toate răspunsurile. Oricât de simplu ar părea, această tehnică ar părea că are meritul de a strânge fără idei preconcepute maximum de informaţii pe care le veţi clasa după aceea în funcţie de categoria şi importanţa lor.

2. Detectarea

Pe baza informaţiilor strânse cu prilejul primei faze, puteţi detecta acum principalele aşteptări ale clienţilor dumneavoastră şi să le clasaţi potrivit categoriei lor respective, şi anume:

- principalele probleme legate de situaţia lui;
- nevoile prioritare şi urgente;
- motivaţiile sale serioase;
- dorinţele de prim ordin.

3. Dezvăluirea

Dezvăluirea este o sinteză globală referitoare la aşteptările clientului, care se prezintă în forma unei reformulări rezumative. Această sinteză prezintă dublul avantaj de a vă asigura că sunteţi de acord în privinţa aşteptărilor clientului şi pentru a pregăti faza prezentării ofertei. Refe-

rindu-ne la exemplul precedent, aceasta se poate rezuma astfel:

Datorită faptului că sunteţi obligat să părăsiţi locuinţa actuală, căutaţi un apartament de 60 m², în centrul oraşului, de preferinţă nou şi care să fie confortabil din toate punctele de vedere şi bineînţeles să prezinte securitate maximă.

Tablou rezumativ privind depistarea aşteptărilor clientului

Diagnostic vânzător	Răspunsurile clientului	**Detectare** de către vânzător	**Dezvăluire** de către vânzător
Întrebări deschise	Nevoi declarate	Nevoi primordiale	•Analiza problematicii
Întrebări semi-deschise	Nevoi actuale	Nevoi importante	•Sinteza nevoilor şi motivaţiilor
Întrebări închise	Motivaţii	Nevoi secundare	
	Problematică	SONCAS	

Faza dezvăluirii permite facilitarea tranziţiei spre faza argumentării în mod delicat şi profesionist.

C. Oferta şi argumentarea

Cum se prezintă în mod eficient o ofertă

O dată ce aţi stabilit care sunt aşteptările clientului, veţi trece atunci la prezentarea ofertei.

Mai întâi, este recomandabil să-i prezentaţi două oferte, care să răspundă amândouă aşteptărilor sale. Dar una dintre ele să fie mai atrăgătoare decât cealaltă. Această metodă are avantajul de a vă spori şansele de reuşită în

raport cu concurența și de a-i orienta atenția clientului spre o alternativă pozitivă.
Cu alte cuvinte, el va avea opțiunea între două soluții (A) și (B), adoptate așteptărilor sale și corespunzătoare obiectivelor dumneavoastră.
Prima ofertă trebuie să țină cont de nevoile majore și de motivațiile sale cele mai importante, în timp ce cea de-a doua trebuie să includă o parte din nevoile viitoare și din motivațiile secundare.

Pentru a prezenta bine o ofertă, trebuie ținut seama de așteptările explicite ale clientului. Asta înseamnă că trebuie să răspundeți de o manieră riguroasă tuturor preocupărilor sale.

Este suficient să vă raportați la așteptările sale, să reluați fiecare element în parte și să alegeți produsul sau serviciul corespunzător.
Există mai multe procedee de a răspunde unei oferte:
- oral, fără nici un suport;
- prin intermediul unui catalog, sau al altui material uzual;
- printr-o demonstrație concretă;
- prin trimiterea sau prezentarea unui eșantion;
- printr-o demonstrație gratuită;
- propunând o vizită la un centru special echipat;
- prin poștă, livrare prin curier sau trimiterea unei telecopii.

a) Prezentarea orală
Dacă trebuie să vă prezentați oferta oral și fără alt suport, să știți că sarcina pe care o aveți riscă să fie anevoioasă și complicată.
Va fi deci necesar să utilizați cuvinte foarte concrete, susținute de exemple precise și familiare clientului. Prezentarea orală necesită talentul unui bun orator. Trebuie să reușiți să-l faceți pe client să-și imagineze totul în

modul cel mai precis posibil. La fel de important este să folosiți limbajul lui obișnuit pentru a-l ajuta să înțeleagă mai bine avantajele și foloasele ofertei pe care i-o faceți.

b) Prezentarea prin intermediul unor materiale vizuale
Avantajul materialelor vizuale (cataloage, fotografii, documentații) rezidă în faptul că un asemenea material este mai grăitor și mai expresiv. Inconvenientul este că aceste materiale sunt standard și nu adaptate neapărat cazului clientului. După calitatea și profesionalismul cu care au fost executate ele pot avea un efect atât pozitiv cât și negativ. În cazul în care vă îndoiți de modul lor de realizare, limitați-vă atunci la o descriere orală. În caz contrar, aveți grijă ca materialele vizuale să se afle sub ochii clientului și nu sub ai dumneavoastră. Evitați totodată să vă plasați în spatele clientului pentru a-i arăta aceste materiale pentru că riscați să intrați în teritoriul lui și să-l jenați.

c) Prezentarea printr-o demonstrație concretă
O demonstrație concretă este foarte convingătoare când se desfășoară în condiții bune, și anume când materialul nu suferă vreo pană în plină acțiune și când ritmul dumneavoastră de prezentare este sincronizat ritmului de înțelegere al clientului. Nu uitați că acesta din urmă descoperă materialul respectiv pentru prima oară. Trebuie deci să aveți răbdare și să adoptați o pedagogie comercială care-i va suscita dorința să vă cumpere materialul.

Pentru realizarea unei bune demonstrații, amintiți-vă principiile următoare:
- asigurați-vă în prealabil de fiabilitatea produsului a cărui prezentare o faceți;
- o demonstrație nu este o instruire și deci este inutil să insistați asupra aspectelor tehnice;
- prezentați ce realizează produsul și nu cum îl realizează;

- pregătiți un plan de demonstrație ușor de aplicat și de înțeles;
- nu prezentați decât aspectele care-l interesează pe client;
- durata demonstrației să fie scurtă;
- implicați-l pe client în demonstrație.

d) Trimiterea unui eșantion

Dacă trebuie să trimiteți sau să oferiți un eșantion, asigurați-vă că este de bună calitate și în cantitate suficientă astfel încât clientul să-l poată aprecia. Dar nu mai mult, pentru a nu-l plictisi... Prezența dumneavoastră este utilă pentru a vă apăra produsul și a para orice esențiale remarci critice.

e) Demonstrația gratuită

Experiența evidențiază, în special în ceea ce privește produsele industriale, că demonstrațiile (probele) nu sunt întotdeauna concludente. Din cauza unei cunoașteri insuficiente a produselor care se testează și pentru că poate apărea oricând o pană neprevăzută...

f) Vizitarea unui centru (sit) bine echipat.

Acest demers este recomandabil când totul merge bine: de la funcționarea produselor până la serviciile asigurate după vânzare, astfel încât clientul să fie satisfăcut.

g) Oferta în scris: prin curier sau telecopie

Este o abordare curentă în toate sectoarele de activitate. O ofertă scrisă poate varia de la o simplă pagină până la câteva zeci de pagini în funcție de importanța afacerii care se negociază și de specificitatea sectorului de activitate respectiv.

Pentru realizarea unei oferte scrise eficiente, este suficient să respectați următoarele reguli:

- nu uitați nici un detaliu important care răspunde așteptărilor clientului;
- formulați oferta într-un limbaj accesibil și concret;
- redactați o prezentare clară;
- reamintiți situația inițială a clientului și avantajele, propunerile pe care le-ați făcut;
- lăsați deschisă posibilitatea unor informații complementare;
- folosiți desene, scheme, grafice, tabele, eșantioane și orice alte referințe adecvate ofertei.

Argumentați-vă convingător oferta

În urma discuțiilor de negociere, va trebui să vă apărați și să vă argumentați oferta în concordanță cu așteptările clientului. Trebuie totodată să faceți distincția între un argument, o argumentare și o argumentație!

Argument: idee clară și convingătoare care susține puternic un concept, un produs sau un serviciu. Ea prezintă și demonstrează un interes pentru client.
Argumentare: ansamblu de argumente legate de conceptul, produsul sau serviciul care se vând.
Argumentație: folosirea adecvată a argumentelor adoptate la situația clientului.

Printre metodele cunoscute referitoare la argumentație avem metoda „RAPIDE"[12].

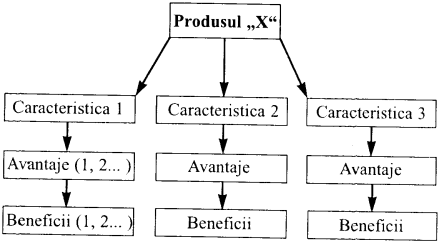
- **R** pentru a rezuma așteptarea clientului,
- **A** pentru a se menționa avantajul caracteristicii produsului dumneavoastră,
- **P** desemnează confirmarea (demonstrarea) acestui avantaj,
- **I** reprezintă interesul pentru acest avantaj,
- **D** desemnează diferențierea în raport cu concurența,
- **E** fiind evaluarea convingerii clientului.

12. Metodă elaborată de o echipă de specialiști în negocieri comerciale: François Andreux, René Gonnidec, Philippe Lahon, Richard Shilling, Michel Cavignac, Yves Lellouche, Hassan Souni.

Metoda RAPIDE reprezintă avantajul de a fi un bun instrument pedagogic, dar rămâne totuşi cam greu de aplicat pe teren.

Există de asemenea metoda „CAB" care se rezumă astfel:

- fiecare produs are mai multe **Caracteristici**,
- fiecare caracteristică are mai multe **Avantaje**,
- fiecare avantaj are mai multe **Beneficii**.



Se întâmplă frecvent ca vânzătorii să-şi centreze argumentaţia mai mult asupra caracteristicilor unui produs decât asupra avantajelor sau beneficiilor sale. În fond, clientul este incitat de beneficiile pe care le poate avea cumpărând un produs şi nu de caracteristicile pe care le are. Şi noi, la rândul nostru, comparăm cât ne costă un produs sau serviciu şi ce ne poate aduce ca beneficii. Vânzătorii cei mai performanţi evidenţiază în argumentaţia lor cu ce se remarcă un produs şi nu produsul însuşi.

Astfel, nu ne cumpărăm un costum pentru ceea ce reprezintă el, ci pentru beneficiile pe care le-am putea avea din aceasta cu prilejul unei întrevederi pentru o vânzare, de recrutare a unor noi clienţi, precum şi pentru imaginea noastră exterioară.

În acelaşi mod, o maşină nu va prezenta nici un interes dacă nu ne permite să ne deplasăm liber şi repede pentru a fi independenţi şi a câştiga timp.

Etapa argumentaţiei este probabil cea mai uşor de depăşit pentru că o puteţi pregăti dinainte în linişte, analizând toate avantajele şi beneficiile posibile ale produsului promovat.

Ce metodă să urmăm?

i) La început listaţi caracteristicile, avantajele şi beneficiile produsului sau serviciului potrivit tabelului de mai jos: va fi argumentarea dumneavoastră globală.
Exerciţiu:

	Caracteristici	Avantaje	Beneficii
Argument 1	.....	.....	.....
Argument 2	.....	.....	.....
Argument 3	.....	.....	.....
Argument 4	.....	.....	.....
Argument 5	.....	.....	.....

ii) Redactaţi fiecare argument

Argument 1: .....
Argument 2: .....
Argument 3: .....
Argument 4: .....
Argument 5: .....
Argument 6: .....
Argument 7: .....

iii) Selecţionaţi argumentele cele mai convingătoare şi învăţaţi-le
iv) Nu folosiţi decât argumentele cheie care răspund aşteptărilor clienţilor.

D. Arta de a-l determina pe client să accepte un preț

„Cât costă?"

La această chestiune inevitabilă, în medie un vânzător din trei pierde o parte din mijloacele sale emoționale de exemplu schimbând vocea, plecând ochii sau modificându-și poziția. Totuși, prețul nu este singurul element care face parte dintr-o decizie privind cumpărarea unui bun, chiar într-o perioadă de criză sau în faza unei negocieri dificile. Trebuie să-i relativizăm importanța, adoptând un comportament corespunzător și acționând cu abilitate din punct de vedere tehnic și tactic.

Prețul trebuie abordat în mod natural, fără emoții puternice sau complexe. Este suficient să aveți un comportament constant și să nu vi-l modificați în această etapă. Rămâneți entuziast, încrezător și natural.

Câteva reguli logice trebuie respectate pentru a ieși învingător:

a) *Să nu menționați niciodată prețul înainte de a fi descoperit toate așteptările clientului și de a vă fi argumentat oferta.*

b) *Așteptați ca clientul să vă întrebe de preț.*

c) *Creați o ambianță plăcută și enunțați prețul.*
Este momentul când nu trebuie să vă pierdeți zâmbetul, ci din contră va fi necesar să-l accentuați. Anunțați prețul cât mai firesc posibil, în așa fel încât să nu-l influențați negativ pe client și nici să nu-l antrenați spre o obiecție cum ar fi: „E prea scump".

d) *Observați și analizați reacția clientului.*
După ce ați menționat prețul, să nu vă justificați în nici un fel! Păstrați mai degrabă tăcerea câteva clipe pentru a studia reacția clientului. Nimic nu demonstrează că el nu

s-ar fi așteptat la un preț mai mare. Pentru a sesiza percepția sa reală a prețului, așteptați cu răbdarea și concentrați-vă asupra atitudinii clientului. Reacțiile variază de la o persoană la alta și trebuie să fiți flexibil pentru a vă adapta în funcție de situație. În cazul unei reacții negative raportați-vă la faza e).

e) *Readuceți conversația la etapa precedentă (ce beneficii îi aduce oferta dumneavoastră).*
Când clientul are obiecții în privința prețului se află pe poziții de forță, deoarece se află pe terenul lui. De aceea, trebuie să-l aduceți pe terenul dumneavoastră, amintindu-i de toate beneficiile pe care i le procură produsul respectiv. În felul acesta schimbați terenul.

Tactica „terenului meu" se poate dovedi eficientă în numeroase cazuri. Într-adevăr, în loc de a rămâne în privința negocierii prețului în sens unic, încercați să schimbați pașnic subiectul, revenind la etapa argumentației, reamintind toate beneficiile care vor decurge pentru el din oferta pe care i-ați făcut-o. Aplicați tactica minimizării, care constă în a judeca în termenii unui decalaj de dezacord și nu în termenii de valoare globală.

Principalul avantaj al acestei tactici este evident, valoarea psihologică a prețului fiind astfel minimalizată.

Terenul clientului	**Terenul vânzătorului**
Costă mult!	Aduce mult!
Preț ridicat	Rentabil
Puțin rentabil	ISO 9000
Concurență	Finanțare suplă
Acord cadru	Linia fierbinte 24/24
Piață globală	Referințe serioase
Pas prioritar	Investiție
	Serviciu după vânzare bun

f) *Judecata prin prisma decalajului «beneficii - preţuri» (în care decalajul se numeşte «Delta pozitiv»).*

g) *În cazul unei reacţii negative, sondaţi-l pe client în legătură cu reducerea dorită şi aplicaţi tactica angajamentului*[13].

h) *În situaţia în care negocierea eşuează, sau se întrerupe treceţi la capitolul următor* (la situaţia conflictuală).

E. Negocierea şi concurenţa

Cele nouă principii cu care se învinge

În afaceri, concurenţa vă muşcă dacă fugiţi şi vă mănâncă dacă vă opriţi.
WILLIAM KNUDSEN

A existat o epocă când o afacere putea fi negociată şi încheiată cu succes fără un „război al concurenţilor". Piaţa era aproape împărţită fireşte în funcţie de criterii subiective, cum ar fi afinitatea pentru o marcă, apropierea unei întreprinderi, preferinţa pentru un anumit tip de produse, precum şi plăcerea de a cumpăra ceea ce a cumpărat şi vecinul. În zilele noastre, comportamentele clienţilor au evoluat, aceştia devenind mai exigenţi şi mai raţionali. Din ce în ce mai rar te mai găseşti în faţa unei cereri de ofertă. Cu alte cuvinte, trebuie să integrăm concurenţa în toate strategiile noastre de negociere.

Negocierea ia deci o dimensiune complexă pentru că trebuie nu numai să facem faţă exigenţelor clientului ci şi agresivităţii comerciale a concurenţei, tot mai prezentă. E necesar deci să fiţi bine pregătit.

Cum să acţionăm? Înţelepciunea trebuie să ne ducă la o judecată tactică şi strategică. Câteva reguli vă vor permite

13. Aceea care constă în obţinerea acordului clientului privind încheierea afacerii înainte de acordarea reducerii.

să-l abordaţi mai bine pe clientul dumneavoastră solicitat şi de concurenţă:

1. Cunoaşteţi-vă concurenţii pentru a-i combate mai bine.
În funcţie de regiunea în care vă exercitaţi activitatea, de poziţionarea* competitivă a produsului, de ponderea pe piaţă a întreprinderii dumneavoastră şi numărul total al concurenţilor, trebuie să vă selecţionaţi concurenţii direcţi. Este practic aproape imposibil să cunoaşteţi toate produsele, serviciile, politicile şi strategiile confraţilor dumneavoastră. Trebuie să faceţi o opţiune, să-i selecţionaţi pe cei pe care îi întâlniţi cel mai des cât şi produsele lor reprezentative. Aceasta vă va permite să vă concentraţi asupra aspectelor esenţiale ale afacerilor în joc.
Va trebui să le studiaţi, să le depistaţi slăbiciunile şi să alcătuiţi o contraargumentare tip Caracteristici, Inconveniente, Pierderi (metoda C.I.P.).
Calculaţi delta negativ** al clientului şi veţi reuşi singur să-l convingeţi.

Nu vorbiţi niciodată de concurenţă înainte de a o face clientul

2. Concurenţa
Se poate întâmpla să lucraţi singur la o afacere şi clientul să fie grăbit sau să nu aibă chef să consulte şi concurenţa din diverse reţineri.
Îmi amintesc de o afacere în care îl însoţeau pe un vânzător debutant care negociase bine până la stadiul final. În momentul semnării contractului, i-a menţionat clientului că marca sa era cea mai bună şi cea mai ieftină de pe piaţă. Am fost întrucâtva surprins de reacţia clientului care n-a mai dorit să cumpere, preferând din principiu să aştepte şi alte oferte.

* Reper ce defineşte produsul în funcţie de piaţă şi clientela interesată de el.
** Delta negativ: ansamblu de pierderi potenţiale care pot fi generate de folosirea produsului concurent de către client.

3. Tehnica „avantajelor comparative"
Adunați punctele dumneavoastră tari și punctele slabe ale concurentului și prezentați-le sub forma „argumentelor" în favoarea dumneavoastră.

	Puncte tari	Puncte slabe
Dumneavoastră	4 puncte tari	3 puncte slabe
Concurentul	5 puncte tari	2 puncte slabe

4. Comparați produse echilibrate
Fiți atent la confrații în aparență „mai ieftini", care vor prezenta un produs „sub-parametrii" în raport cu așteptările clientului.

5. Criticați tehnologiile și serviciile și nu oamenii
Concurenții noștri sunt bărbați și femei care impun respect. Clienții noștri sunt unicii judecători în meciurile noastre. Ca la judo sau tenis, trebuie să-ți respecți adversarul și să-l saluți, chiar când pierzi. Să nu uităm că și clientul nostru are deopotrivă concurenții săi. Și poate că i s-a întâmplat să fie criticat de unul dintre ei.

6. Comparați și argumentați pe baza unei oferte complete
Politicile tarifare ale întreprinderilor variază în funcție de strategia și politica lor generală. Unele companii japoneze de automobile, preferă să includă în prețul de vânzare o garanție de 5 ani și toate opțiunile, în timp ce alte firme preferă să separe aceste elemente.
Evident dacă comparăm la prima vedere mașinile japoneze cu cele franțuzești sau germane, primele se vor dovedi mult mai ieftine la vânzare, dar dacă ținem cont de costurile de întreținere, de cele pentru piesele ce vor fi înlocuite și de prețul de revânzare, mașinile franțuzești vor fi mult mai ieftine.

Fiți atent cu confrații care propun produse mai ieftine la vânzare, dar ale căror costuri de întreținere și pentru consumabile sunt prohibitive.

	Marca „X"	Marca „Y"
Preț de cumpărare	50.000 F	80.000 F
Costuri de întreținere timp de 5 ani	80.000 F	40.000 F
Costuri globale	130.000 F	120.000 F

În această privință, am întâlnit la un salon de informatică, o întreprindere care propunea imprimante laser gratuite dacă cumpărai cu contract cartușele de toner pentru o perioadă de trei ani. Pe baza unui consum de 3.000 de pagini pe lună, costurile globale ale acestei imprimante „gratuite" la început depășeau cu mult costurile medii ale pieței pe o perioadă de trei ani.

7. Folosiți referințele și contrareferințele
Referințe sunt toate întreprinderile–client care sunt satisfăcute de produsele și serviciile dumneavoastră. Va fi suficient să selecționați câteva și să le solicitați punctul de vedere în privința produsului sau serviciului respectiv. Este recomandabil să vă alegeți referințele în funcție de importanța și sectorul de activitate al clientului căruia trebuie să i le prezentați. Aceasta îl va implica și mai mult.
Contrareferințele sunt toate întreprinderile potențiale care nu sunt deci clientele firmei dumneavoastră și care nu sunt deloc satisfăcute de concurenții pe care îi aveți. Aceasta v-ar putea ajuta să-l faceți pe clientul potențial să-și schimbe părerea dacă ar verifica informațiile respective.

8. Treziți-i clientului îndoiala asupra convingerilor sale
Este inutil să încercați să-l faceți pe client să-și schimbe opinia în mod brutal sau dezlănțuind un conflict. Asta n-ar servi la nimic și l-ar îndepărta. În schimb, îi puteți schimba părerile trezindu-i îndoieli. De exemplu, flatând o marcă concurentă, v-ați putea menționa unul sau două din defectele ei majore.

9. Acționați mai repede, dar nu prea repede
În sectoarele de activitate concurențiale, timpul joacă un rol primordial. Scurtând ciclul de vânzare, incitându-l pe client să ia o decizie mai repede, puteți câștiga câteva vânzări, pentru că timpul va acționa în favoarea dumneavoastră. Din contră, dacă nu sunteți activ în privința deciziilor de cumpărare, riscați să pierdeți multe afaceri.
Pe de altă parte, trebuie să evitați să-i reabordați pe clienti prea des, deoarece riscați să vă dezechilibrați raportul de forțe și să pierdeți afaceri.

Tabel recapitulativ cu privire
la armele negocierii în înfruntarea cu concurența

Principii	Ce trebuie făcut
Principiul nr. 1	Să-ți cunoști concurenții reali:
Principiul nr. 2	Să nu vorbești niciodată despre concurență înaintea clientului.
Principiul nr. 3	Să folosești tehnica avantajelor comparative.
Principiul nr. 4	Să cumperi produse echivalente.
Principiul nr. 5	Să critici ofertele și nu oamenii.
Principiul nr. 6	Să judeci o ofertă în totalitatea ei.
Principiul nr. 7	Să folosești referințele și contrareferințele.
Principiul nr. 8	Să-i trezești clientului îndoiala asupra convingerilor sale.
Principiul nr. 9	Să acționezi mai repede, dar nu prea repede.

F. Negocierea condițiilor generale

Serviciul după vânzare
Printre elementele care vă pot ajuta să câștigați o afacere se numără serviciul după vânzare, condițiile de livrare și serviciile conexe.

„Sârguința și punctualitatea sunt două calități inseparabile ale noțiunii de serviciu"[14]

Autorii cărții *Serviciu închis* au dreptate când insistă asupra acestor două calități ale serviciului deoarece ele permit crearea unui climat de încredere, de atașament și o fidelizare a clientului. Clienții noștri, ca și noi de altfel, nu renunță niciodată la un furnizor care le garantează un serviciu de bună calitate. Din păcate, realitatea pieței arată că nu suntem decât la începutul uceniciei în ceea ce privește un **serviciu bun**.

Să nu ne înșelăm însă, unele mărci pretind a fi lidere în materie de servicii după vânzare, când de fapt lucrurile nu stau chiar așa. Ele nu sunt lidere decât în ceea ce privește numai unul sau câteva elemente din cele șapte componente ale serviciului după vânzare, și anume:
- acoperirea geografică,
- termenele de intervenție,
- termenele de reparație,
- calitatea angajaților și a reparațiilor,
- existența pieselor de schimb,
- costurile reparațiilor,
- garanția.

a) *Acoperirea geografică*
Apropierea geografică a serviciului tehnic este un argument important în negocierea comercială. Mai ales în cazurile următoare:

14. *Service compris*, P. Bloch, R. Habadou, D. Xardel, Éditions Jean-Claude Lattès, 1986

- produsul de vânzare constituie un instrument de lucru;
- întreprinderea-client este prezentă pe tot teritoriul național;
- viitorul client are ca motivație principală „siguranța";
- întreprinderea-client este vecină.

b) *Termenele de intervenție*
Termenele de intervenție sunt aproape tot atât de importante ca reparația însăși:
- termen scurt;
- depanare imediată;
- o soluție de înlocuire;
- informație regulată;
- client îngrijorat.

c) *Termenele de reparație*
Termenele de reparație variază în funcție de produse, întreprinderi, natura defecțiunilor, disponibilitatea oamenilor și a pieselor. În situația unui termen prelungit, cea mai bună soluție este împrumutarea altui produs sau închirierea la un cost avantajos.

d) *Eficiența angajaților și calitatea reparațiilor*
Politica de angajare, formare și conducere a personalului determină calitatea reparațiilor pe care le fac. Aceasta este adevărat atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ. Într-adevăr, nu este suficient să ai oameni competenți pentru a realiza un bun serviciu, dar aceștia trebuie totodată să fie suficienți ca număr pentru a nu se prelungi termenele pentru reparații.

Vom lua deci în considerație ca argumente de negociere:
- mărimea efectivului de angajați,
- calitatea angajaților de personal,
- politica de formare profesională,

- politica de conducere și de susținere a motivației,
- calitatea reparației.

e) *Disponibilitatea pieselor de schimb și a uneltelor de lucru*
Gestiunea stocului de piese de schimb joacă un rol fundamental în ceea ce privește calitatea serviciilor, întrucât oricât de rapide ar fi termenele de intervenție și reparație, fără piese de schimb disponibile, serviciul este practic nul.

f) *Costurile reparațiilor*
Evident, costurile trebuie să fie în raport direct cu cele cinci elemente anterioare.
Unii zic că o mașină vândută complet în piese detașate ar reprezenta de două ori și jumătate mai mult decât valoarea ei inițială.
Unele întreprinderi preferă să vândă fără beneficiu și să-și scoată pârleala din costurile serviciilor după vânzare. Oricare ar fi politica întreprinderii la care lucrați privind acest serviciu, trebuie să fiți în măsură să-i justificați în mod credibil costul, dacă vreți să fie un argument valabil, altfel acesta poate deveni o obiecție fără răspuns.

g) *Garanția*
Garanția constituie adesea un argument când se referă la o durată destul de lungă (de la trei la cinci ani) și mai ales când ea acoperă esențialul din piesele importante și înglobează costul mâinii de lucru și al deplasărilor. Într-a-devăr, o garanție insuficientă poate trezi îndoieli în privința fiabilității produsului.

Exercițiu de sinteză
Antrenați-vă să identificați aspectele forte și slăbiciunile serviciului după vânzare ale întreprinderii pe care o reprezentați pentru a construi o argumentare adaptată și pentru a prevedea răspunsul în cazul unor eventuale obiecții.

Criterii privind serviciul după vânzare	Aspecte forte	Slăbiciuni
Acoperirea geografică		
Termene de intervenție		
Termene de reparație		
Calitatea angajaților		
Calitatea reparațiilor		
Disponibilitatea pieselor		
Costurile reparațiilor		
Durarta garanției		
Acoperirea garanției		

Condițiile de livrare

Condițiile de livrare se descompun în două elemente cheie:
- termenul,
- costul.

a) *Termenul*

Când termenul nu este considerat ca un argument, poate fi uneori o frână în calea vânzării. Foarte des clienții noștri au nevoie de timp ca să se decidă, dar când se decid, solicită un termen prea scurt, uneori imposibil de respectat. În fața acestei probleme, puteți avea în vedere două tactici ca să ieșiți învingător:

i) propuneți un termen larg ca să vă asigurați o marjă de negociere;

ii) solicitați-i clientului termenul dorit chiar din faza argumentării, pentru a restrânge ciclul de vânzare și a obține astfel o decizie mai rapidă.

b) *Costul livrării*

O bună modalitate de a evita obiecțiile privind costul transportului este de a-l include în prețul de vânzare. În

caz contrar, rezervați o marjă financiară suficientă pentru a-l acoperi când sunt dificultăți sau dacă doriți să vă serviți ca argument suplimentar pentru vânzare.

Serviciile conexe

Întâlnim tot mai frecvent întreprinderi care oferă mici servicii conexe sau „servicii asociate". Acestea le permit să se diferențieze de concurență. Departe de a fi negociabile, aceste servicii constituie adevărate mici arme de negociere. Ele vă vor ajuta serios dacă le veți prezenta ca avantaje și beneficii. Uneori chiar, veți putea obține o comandă nu datorită produsului pe care-l negociați ci mai degrabă datorită acestor servicii conexe.

În domeniul asigurării curățeniei în întreprinderi industriale, de exemplu, unele întreprinderi acceptă, în afara activității principale, să ude plantele, să tundă iarba sau să preia și alte deșeuri care se aruncă (hârtii, ambalaje etc.). Totalitatea acestor mici detalii aduce ur. anumit confort și o dispoziție mai bună clientului, de care va ține cu siguranță seama când va lua o decizie.

Aceste servicii conexe sunt numeroase și variate în funcție de întreprinderi și sectoarele de activitate.
Iată o listă care nu este însă exhaustivă: pregătire, linie telefonică fierbinte, mici cadouri, clubul clienților, jocuri, cărți de credit-abonament, reduceri la sfârșit de an, livrare la domiciliu, preluarea ambalajelor.

G. Încheierea afacerii

De la relație la tranzacție

Dacă ați reușit să treceți cu succes de etapele precedente, încheierea va fi firește pozitivă și nu veți avea dificultăți prea mari să încheiați cu succes afacerea. În caz contrar, va trebui să faceți multe eforturi pentru a recupera erorile comise.

Vom prezenta în primul rând, psihologia generală a fazei încheierii tranzacției; apoi, principalele tehnici pentru a o încununa cu succes și, în sfârșit, ce va trebui să faceți pentru a încheia pozitiv o negociere prost condusă.

Psihologia generală și tehnicile

În general, este o etapă dificil de depășit dacă nu ne luăm măsuri de precauție de ordin psihologic și tehnic. Este o fază foarte delicată în care trebuie să aveți în același timp răbdare, să fiți pozitiv, flexibil și prudent. Va trebui de asemenea să evitați cele patru emoții cele mai distructive cum sunt ezitarea, îngrijorarea, stresul și teama de eșec. Tehnicile învingătoare în materie de încheiere a unei afaceri variază în funcție de situațiile pe care le întâlniți. Acestea fiind zise, în toate cazurile, va trebui să pregătiți o strategie înainte de a aborda faza de încheiere.

Tehnici bune pentru încheierea afacerii

a) Pregătirea strategică a încheierii afacerii.

i) Asigurați-vă că ați trecut cu succes toate etapele negocierii.

ii) Pregătiți toate punctele cheie ale ofertei globale:

- prevedeți abordări inteligente și eficiente, pentru a-i capta interesul clientului,
- alcătuiți sinteza cu așteptările sale,
- motivațiile sale profunde,
- valorile sale supreme,
- elementele forte ale ofertei pe care i-o faceți,
- argumentarea dumneavoastră și delta pozitiv,
- marja dumneavoastră financiară posibilă,
- punctele de convergență, cu clientul,
- punctele de divergență cu clientul și eventualele sale obiecții,
- punctele forte și slăbiciunile concurenților,
- răspunsul la obiecțiile potențiale ale clientului,
- momentul optim (zi și oră) pentru încheierea afacerii.

iii) Listați toate concesiile posibile pe care sunteți gata să le acordați.

iv) Alegeți modul cel mai util de comunicare: „față în față", „telefon", „fax" sau „poștă electronică".

v) Fundamentați-vă strategia în privința încheierii afacerii în funcție de toate aceste informații.

b) *Încheierea printr-o întrevedere „față în față" în șapte etape*

1 ■ Creați o ambianță adecvată și constructivă. Puteți fie să vă serviți de o chestiune deosebită, pentru a-i capta interesul, fie să-i anunțați clientului o veste bună, fie să evocați una din valorile supreme ale acestuia, fie să-i amintiți unul din punctele dumneavoastră de convergență sau să vă bazați pe una din tacticile de stimulare.

2 ■ Folosiți o tactică de tranziți. spre beneficiile pe care le prezintă oferta. Dacă clientul pare interesat și deschis, permiteți-i să se exprime, făcându-l să se simtă la largul său și încurajându-l prin alte tactici de stimulare. În momentul în care simțiți că sunt coapte condițiile, vorbiți-i de beneficiile produsului cât mai subtil și ingenios posibil.

3 ■ Menționați explicit suma globală a beneficiilor dumneavoastră (delta pozitiv). În acest stadiu, nu ezitați să folosiți cuvintele adecvate, susținându-le cu cea mai mare ardoare când detaliați avantajele ofertei pe care i-o faceți în raport cu așteptările sale.

4 ■ Păstrați câteva clipe de tăcere pentru a analiza reacția (feed-back). Afară numai dacă nu caută să vă întrerupă, această tăcere îl poate încuraja să-și exprime punctul de vedere. Poate că a sosit momentul semnării, dar pot încă surveni întrebări sau obiecții.

5 ■ Răspundeți la eventualele întrebări și obiecții, cât mai cooperant posibil, legând răspunsurile de încheierea afacerii și utilizând ca tactică concesiile pe care le aveți în rezervă.

6 ■ Testați formula „tactica balonului de încercare". Faceți un test de încheiere arătând că pentru dumneavoastră vânzarea este încheiată. Dacă reacția sa este pozitivă, treceți la etapa următoare, dacă nu, reveniți la etapa precedentă.

7 ■ Puneți punct. Completați contractul în cea mai deplină tăcere, cu excepția situației când vă întrerupe și în acest caz, procedați în așa fel încât să-i răspundeți continuând să completați contractul pentru a fi semnat. Cum spunea Charles de Gaulle: „Nimic nu dă strălucire autorității cuiva mai bine decât tăcerea, splendoarea celor puternici și refugiul celor slabi".

c) Încheierea „prin telefon"

Vi se întâmplă uneori, cu intenție sau nu, să nu-l puteți întâlni pe client pentru a negocia încheierea afacerii. Vă hotărâți deci să folosiți telefonul pentru a ajunge la decizie. Vă găsiți atunci într-o poziție de forță, pentru că vă aflați pe teren propriu, dar și deoarece aveți în fața ochilor toate elementele strategiei pe care ați conceput-o și îl luați pe client prin surprindere.

Ce demers să se aplice?

După ce v-ați pregătit psihologic și concret, chemați la telefon clientul, fără a-i lăsa vreun mesaj secretarei în cazul că lipsește. Dacă nu, urmați acest demers folosind o voce suavă, plăcută și plină de ardoare.

1 ■ Preveniți-l că îi veți da o veste bună și comunicați-i-o.

2 ■ Treceți de la vestea bună la delta pozitiv, respectând tranziția respectivă.

3 ■ Prezentați-i explicit delta dumneavoastră pozitiv. Fiți scurt și concis, dar suficient de limpede. Vorbiți nici prea repede, nici prea încet, pe un ton moderat. Propozițiile să fie scurte și cu intervale mici de tăcere între ele, pentru a-i permite să spună și el ceva, dacă vrea.

4 ■ Răspundeți eventualelor întrebări sau obiecții. La fel ca în situația unei întrevederi „față în față" pentru încheierea afacerii, răspundeți cât mai cooperant posibil la întrebările și obiecțiile clientului, de o așa manieră încât răspunsurile respective să facă legătura cu încheierea afacerii și folosind în mod tactic concesiile.

5 ■ Testați o încheiere a afacerii gen „tactica angajamentului", angajându-l verbal pe client sau prin fax să ia o decizie. Dacă are o reacție pozitivă, treceți la etapa următoare, dacă nu reveniți la etapa precedentă.

6 ■ Încheiați. Confirmați-i modalitățile și formalitățile de încheiere a afacerii, cum sunt data și ora precisă a livrării, cecul de avans sau faxul de confirmare.

Cum să se încheie cu succes o negociere dificilă

Prima întrebare care trebuie să ne-o punem este de a ști ce împiedică încheierea firească și pozitivă a unei afaceri. Dacă ajungeți în stadiul când afacerea ar trebui încheiată și clientul mai are ezitări, este reticent și suspicios, aceasta înseamnă că ați ratat sau ați acționat necorespunzător într-una sau mai multe din etapele negocierii:

- o relație slabă cu clientul,
- cunoașterea insuficientă a așteptărilor sale,
- ofertarea nesatisfăcătoare și inadecvată a produsului,
- o argumentare slabă inexistentă,
- un preț nejustificat și prost explicat,
- concurenții sunt mai puternici și mai bine poziționați,
- un termen de livrare prea lung,
- serviciul după vânzare nu a fost prezentat sau a fost prezentat superficial,

■ inexistența unor servicii conexe (asociate).

Cea de-a doua întrebare ar fi care sunt secretele de natură să salveze o negociere dificilă sau purtată necorespunzător. Pentru a răspunde, există două tehnici eficiente: prima constă în a-l sonda pe client asupra motivelor ezitării sale sau al refuzului de a cumpăra și de a reveni la etapele prost negociate ale afacerii; cea de-a doua tehnică ar fi modificarea parametrilor negocierii și reluarea acesteia pe noi baze (schimbarea obiectivului sau a produsului).

Sondați clientul în privința motivelor care-l fac să ezite sau să refuze încheierea afacerii

În acest stadiu, clientul nu este pregătit să vă cumpere produsul. Îi lipsesc încă elementele care să-l facă să se decidă. Atunci va trebui să-l chestionați, să-i ascultați cu atenție răspunsurile și să reveniți asupra etapelor ratate ale negocierii.

1 ■ Puneți întrebări adecvate.

Trebuie să continuați să-i puneți maximum de întrebări pentru a descoperi adevăratele motive care îl fac să ezite sau să refuze încheierea afacerii.

■ Ce credeți despre oferta noastră globală?

■ Considerați că produsul corespunde așteptărilor dumneavoastră?

■ Cum apreciați că stăm în raport cu concurența?

Există vreun aspect neclar asupra căruia doriți să reveniți?

■ Ce vă împiedică să concretizați afacerea cu noi?

■ M-am comportat cumva necorespunzător față de dumneavoastră?

■ Doriți și alte referințe?

■ Care ar putea fi cauza blocării acestei afaceri?

Îndată ce estimați că ați găsit motivele blocării afacerii, asigurați-vă că sunt cele adevărate și treceți la faza următoare.

2 ■ Renegociați etapele ratate.

De la stabilirea contactului și până la condițiile generale, reluați negocierea de la început, respectând ordinea logică. Pentru a reuși în procesul de renegociere, modificați-vă comportamentul, căutând o convergență mai mare și mai ales implicându-l mai mult pe client în negociere.

Capitolul IV

Arta negocierii într-o situație conflictuală

În natura înnăscută a oamenilor se află înclinația spre tiranie și oprimare reciprocă.
IBN KHALDOUN

1. CELE MAI FRECVENTE OBIECȚII ÎN PRIVINȚA VÂNZĂRII

Un studiu recent ne-a permis să inventariem principalele obiecții întâlnite cu prilejul unei vânzări și care privesc multe sectoare de activitate.

«O.C.A.T.»*

Acest studiu, realizat pe teren, ne-a condus la circa două sute de obiecții, pe care le-am clasat în câteva categorii principale numite «O.C.A.T.»:

- Oferta
- Încrederea
- Banii
- Timpul

a) Obiecțiile cu privire la Ofertă
Ele reprezintă 39% din total și se referă la oferta totală înglobând produsul, serviciile conexe (asociate), serviciul după vânzare și condițiile generale de vânzare.

b) *Obiecțiile privind Încrederea*
Ele reprezintă 27% din total și se referă fie la vânzător, fie la întreprindere.

c) *Obiecțiile în legătură cu Banii*
Aproape una din cinci, ele se referă fie l[illegible]punctul produsului ofertantului, fie la resursele financiare ale clientului.

* O = Offre (ofertă), C = Confiance (încredere), A = Argent (bani), Temps (timp) = O.C.A.T.

d) *Obiecții legate de Timp*
Reprezentând 15%, ele privesc termenele de livrare sau de plată, fixarea întâlnirii sau timpul de reflecție pentru luarea deciziei finale.

e) *Tabel recapitulativ*

Natura obiecțiilor după metoda O.C.A.T.	**Ofertă**	**Încredere**	**Bani**	**Timp**
% din totalul a 200 de obiecții	39%	27%	19%	15%
Exemple:				
Garanția nu include toate piesele	x			
Alți concurenți mi-au acordat un credit gratuit de șase luni			x	
Mi-ați răspuns numai parțial în legătură cu caietul de sarcini	x			
Nu sunteți prea cunoscut		x		
Trebuie să vă revizuiți propunerea, nu este convenabilă	x			
La prețul ăsta nu aveți șanse			x	
Trebuie să mă mai gândesc la oferta dumneavoastră	x			x

II. CUM SĂ SE RĂSPUNDĂ OBIECȚIILOR ÎNAINTE CA ELE SĂ SE TRANSFORME ÎN CONFLICT?

„O obiecție, în orice relație umană, reprezintă ceea ce este cel mai important. Este un semn evident de interes."[15] Sesizată la timp și abordată cu tactici adecvate, o obiecție poate dispărea la fel de repede cum a apărut.

15. *Vivre c'est vendre*, Jean-Marc Chaput, Le Jour éditeur, 1981.

A. Un mijloc bun de a evita o obiecție este să nu o provoci.

Cu alte cuvinte *„să nu oferim ciomagul pentru a fi bătuți"*. Destul de des suntem primii răspunzători de o obiecție sau de un conflict. Să evităm deci să folosim cuvinte sau expresii care-i pot evoca *clientului amintiri neplăcute* sau pot să-l neliniștească în ceea ce privește încrederea și credibilitatea pe care ar putea să ni le acorde. De aceea, expresii ca:

- în cazul unei defecțiuni sau când apar probleme...
- ar trebui să funcționeze...
- suntem mai ieftini decât concurenții noștri..., trebuie evitate pentru a nu provoca obiecții de genul:
- se defectează des?
- de ce, nu funcționează tot timpul?
- concurenții dumneavoastră au servicii mai bune.

B. Acceptați obiecția clientului

Aceasta vă va permite să continuați dialogul, care vă va duce la crearea unei ambianțe cooperante de negociere. Nu spunea Victor Hugo: „Să fii contestat înseamnă să fii luat în seamă". Într-adevăr, faptul că produsul sau prețul dumneavoastră este criticat dovedește că cel puțin produsul îl interesează pe client. Este o situație mai ușoară decât dacă clientul ar fi indiferent. Cu atât mai mult cu cât ar putea fi vorba de un moment trecător de nemulțumire. Așa cum a zis Horațiu „Mânia este o nebunie de scurtă durată." Chiar dacă nu sunteți de acord cu interlocutorul, acceptându-i pe moment obiecția, îi respectați identitatea și libertatea de gândire. Și va face și el la fel. În schimb, dacă reacționați impulsiv, vă asumați un risc. William Shakespeare v-ar fi spus „Va curge sânge; și sângele provoacă tot sânge".

C. Căutați aspectele care vă apropie de client

Această a treia cheie vă va permite să înțelegeți mai bine motivele și natura obiecțiilor clientului. Într-adevăr, punându-i întrebări judicioase, veți câștiga timp de gândire pentru a-i răspunde și veți alege, analizându-i răspunsul, tipul exact de obiecție: este de ordin afectiv sau intelectual, se referă la miză sau la detalii, e vorba de o divergență serioasă sau de o simplă remarcă? Cel mai important este să se răspundă la o obiecție deghizată în întrebare negativă printr-o formă pozitivă.

D. Răspundeți „tactic" obiecției

După primirea răspunsului clientului, va fi suficient să clasați obiecția clientului într-una din aceste patru categorii:

- obiecții legate de ofertă,
- obiecții care privesc încrederea,
- obiecții în legătură cu banii,
- obiecții legate de timp.

În funcție de acestea, veți putea alege tactica potrivită.

E. Tacticile eficiente pentru a răspunde obiecțiilor

Lista tacticilor prezentate aici nu este exhaustivă. Dar le-am selecționat datorită eficacității lor în negocierile comerciale.

a) Tacticile reformulării

Ele constau în folosirea cuvintelor clientului pentru a le exploata în avantajul dumneavoastră. Ele se subîmpart în patru categorii:

Reformularea selectiv-pozitivă

Clientul vă spune: „Dacă este adevărat că termenele dumneavoastră sunt corecte, nu mai rămâne decât faptul că

prețurile menționate sunt prea ridicate". În acest caz, e suficient să rețineți ceea ce a afirmat ca pozitiv - „termene corecte" - și să relansați discuția cu privire la termene pentru a maximiza impactul acestui aspect și să-l minimalizați pe cel al prețului. Ca să zicem așa, alegeți între obiecția legată de bani și argumentul (sau contraargumentul) legat de timp.

Reformularea selectiv-negativă

În contextul unei negocieri, această tactică este foarte eficientă în relație cu concurența. Mai ales când clientul menționează un avantaj sau un inconvenient al concurentului. Va fi suficient să dați amploare inconvenientului, evitând să vorbiți despre avantaj.

Reformularea selectiv-interogativă

Așa cum arată și numele, reformularea interogativă constă în a adresa o întrebare pozitivă clientului, însoțită de evidențierea avantaje or obiectului criticat. Dacă vă reproșează, de exemplu, că nu acordați o garanție mai mare de doi ani echipamentului, îi puteți riposta punând întrebarea următoare: „Care ar fi după părerea dumneavoastră avantajele în cazul unei garanții mai lungi? Răspunsul ar putea fi ceva în genul: „Nu știu, dumneavoastră ar trebui să mi le spuneți". Atunci îi puteți explica că politica dumneavoastră de prețuri este împotriva adăugării unor costuri suplimentare ale unei garanții inutile.

Reformularea evazivă

Această tactică vă va permite, acționând cu abilitate, să schimbați discuția ieșind dintr-un impas conflictual pentru a intra într-un dialog mai cooperant.

b) Tacticile redefinirii

În număr de trei, ele permit modificarea ponderii unei critici sau reproș în ceea ce vă privește.

Tehnica minimizării

Frecvent utilizată în domeniul publicitar, minimizarea facilitează acceptarea unui preț ridicat, raportându-l la unitatea de vânzare sau la unitatea de timp. De exemplu, procedând astfel, prețul unui automobil de 60.000 F poate fi adus la un cost zilnic. „Pentru mai puțin de 17 franci pe zi puteți conduce modelul ZX!" Sau: „Costul unei fotocopii va fi de numai 20 de centime, în timp ce acum plătiți un franc pentru o copie."

Tactica maximizării

Spre deosebire de tehnica precedentă, maximizarea dă o idee despre câștigurile totale. Exemplu: „Oferta noastră vă va permite să realizați o economie globală de 35.000 de franci, într-o perioadă de amortizare de 5 ani".

Tactica revizuirii (reenunțării)

Tactica revizuirii constă în utilizarea unor cuvinte în locul altora. Este cazul agentului comercial care afirmă: „Nu este o cheltuială ci o investiție! sau: „Ceea ce urmează să cumpărați nu este numai un apartament, ci un adăpost sigur pentru viitorul dumneavoastră".

c) Tactica angajamentului

În materie de negociere, este de dorit să nu se cedeze asupra unei chestiuni înainte de a avea garanția unei compensații cel puțin echivalente. Dacă, de exemplu, clientul vă cere să-i acordați o reducere financiară, întrebați-l dacă este pregătit să vă aleagă ca furnizor înainte de a ceda.

d) Tactica izolării

Izolarea unei probleme importante pentru a continua o negociere vă va da timp să vă gândiți la soluționarea ei, separând-o de cele asupra cărora ați căzut deja de acord. Să presupunem că v-ați blocat în chestiunea cheltuielilor de transport. Puneți-i clientului următoarea întrebare: „În afara cheltuielilor de transport, suntem de acord asupra celorlalte condiții de vânzare?"

Dacă răspunsul lui este afirmativ, folosiți o altă tactică de negociere. Dacă este negativ, aceasta vă va permite să schimbați subiectul, deci să câștigați timp de gândire privind costurile transportului schimbând obiecția.

e) Tactica colaborării

A colabora înseamnă a negocia în perfect acord. În situații dificile, invitați-l pe client să vă ajute să rezolvați problema asupra căruia nu puteți cădea de acord.

Îmi amintesc de o zi din ianuarie 1985. Tocmai vândusem prima instalație complexă dintr-o serie care abia fusese lansată de compania mea. Negocierea a fost foarte dificilă și a trebuit să mă lupt mai mult de o lună pentru a reuși. În ziua livrării, la ora șase dimineața, transportatorul cu oamenii lui, clientul și cu mine ne aflam la locul de livrare. În timp ce lucrătorii descărcau camionul piesă cu piesă și le duceau în interiorul localului, trecând prin ușa imobilului, eu și clientul conversam amical.

În momentul descărcării piesei principale, responsabilul cu livrarea ne anunță că aceasta nu poate intra pe ușă. Clientul mi-a spus atunci că-i pare rău, dar anulează comanda, invocând forța împrejurărilor. Mi-am păstrat sângele rece și l-am invitat pe client să bea o cafea și să se mai gândească. După zece minute, a găsit soluția și a zis zâmbind: „Nu ne rămâne decât să demontăm vitrina magazinului vecin". A fost soluția salvatoare, adaptată pe moment.

f) Tactica solicitării soluției

„Ce ați face în locul meu?" este una din întrebările pe care le-ați putea pune clientului ca să ieșiți din impas. Această tactică este redutabilă în fața unui negociator afectiv sau cooperant, dar, în cazul unor negociatori demagogi sau conflictuali, nu este prea eficientă. Clientul

ar putea în fond să vă răspundă: „Dar nu sunt în locul dumneavoastră!" sau: „Mă simt bine la locul meu".

g) Tactica triunghiului (triplex)
Această tactică vă permite să vă înarmați mai bine pentru a aborda o obiecție. E vorba de a crea un spațiu virtual sub forma unui triunghi, în care unul din unghiuri este reprezentat de obiecția în cauză și celelalte două prin două argumente acceptate de client. Jocul constă în a trece de la un argument la altul punând în prim plan beneficiile și interesele clientului.

h) Tactica „Delta plus"
Este diferența între ceea ce oferă clientului produsul sau serviciul în speță și costul său. Această diferență se poate măsura în trei moduri: oferă «plusuri», oferă «îmbunătățiri» sau amândouă în același timp.

i) Tacticile metaforice
Foarte eficiente când sunt folosite la momentul oportun, aceste tactici constau în a susține un argument cu ajutorul unui proverb, citat, al unei întâmplări trăite sau al unui dicton.

j) Tactica retorsiunii
Adesea folosită în mediile politice, *retorsiunea* constă în utilizarea armelor adversarului pentru a-l combate. Când în cursul unei negocieri, clientul vă anunță că termenele de plată pe care le acordă propriilor clienți sunt de 45 de zile, nu ezitați să-i propuneți același termen, când se va pune problema negocierii termenelor de livrare.

k) Tactica „rupturii" (întreruperii negocierilor)
Deseori utilizată în negocierile sindicale, această tactică constă în întreruperea negocierilor și părăsirea discuțiilor pentru a câștiga timp de reflecție. În mediile comerciale,

trebuie s-o folosiți cu precauție pentru că poate fi cauza sfârșitului negocierii.
Puteți totuși solicita clientului un anumit timp de gândire, pentru a-i face o ofertă mai bună. Cât și să-l invitați la un moment de destindere pentru a relua negocierile pe baze noi.

l) Tactica „terenului meu"
Este o tactică veche care rezidă în schimbarea subiectului conversației pentru a-l aduce pe client pe terenul dumneavoastră favorabil. Vă va fi atunci mult mai ușor și veți avea mai multe argumente pentru a continua negocierea.

F. Ce tactică să adoptăm?

Tabelul următor vă oferă în detaliu cea mai bună tactică în cazul obiecțiilor din categoria O.C.A.T.

Natura obiecțiilor după metoda O.C.A.T.	**Ofertă**	**Încredere**	**Bani**	**Timp**
Reformulare selectiv-pozitivă	Da	Da	Da	Da
Reformulare selectiv-negativă	Da	Da	Da	Da
Reformulare interogativă	Da	Da	Da	Da
Triunghi (Triplex)	Da	Da	Da	
Delta plus	Da	Da	Da	Da
Retorsiune	Da	Da	Da	Da
Terenul meu	Da	Da	Da	Da
Metaforic	Da	Da		
Revizuire (reenunțare)	Da		Da	Da
Angajament	Da		Da	Da
Colaborare	Da		Da	Da
Soluție	Da		Da	Da
Reformulare			Da	Da
Minimizare			Da	Da
Maximizare			Da	Da
Izolare			Da	Da
Ruptură (întrerupere)			Da	

III. OBIECȚII ȘI CONFLICTE

Reflectând bine veți constata că o simplă obiecție poate fi la originea unui mare conflict. În același mod, un conflict oarecare poate da naștere la mai multe obiecții puternice... Bunul simț ne îndeamnă să evităm conflictele potențiale, răspunzând obiecțiilor și să încercăm să le restrângem pe acestea din urmă, găsind soluții conflictelor.
În domeniul negocierii, o obiecție poate fi definită ca o atitudine negativă și șovăitoare față de agentul de vânzări, produsul său, întreprinderea sau față de situația proprie a clientului.

Obiecțiile în legătură cu o vânzare se pot manifesta în orice moment al negocierii, de la realizarea primului contact până la semnarea facturii proformă, trecând prin discuțiile despre preț sau despre serviciile după vânzare. Pentru ca negocierea să se încheie cu succes, va fi necesar să luptați permanent împotriva obiecțiilor clientului înainte ca acestea să se amplifice și să dea naștere la conflicte. Rezolvarea acestora va fi atunci mai dificilă și la fel și vânzarea.

În acest sens, pentru anticiparea conflictului în cadrul unei negocieri comerciale, vă puteți baza pe această metodologie pentru a face față obiecțiilor în funcție de etapele ciclului de vânzare.

Prospectare directă sau la telefon

- Sectorul nostru este afectat de criză.
- Suntem bine dotați cu echipamente, avem ce ne trebuie.
- Nu este o cheltuială productivă.
- Nu este rentabil.
- Lăsați-mi (sau trimiteți-mi) documentația și vă voi telefona.

- Avem puține nevoi.
- Nu suntem decât o întreprindere mică
- Bugetul n-a fost încă aprobat.
- Vă vom telefona dacă va fi nevoie.
- Termenele sunt prea lungi.
- Bugetul este deja aprobat și alocat.
- N-am prea fost mulțumiți de serviciile dumneavoastră.
- Ni s-a propus ceva mai bun și mai ieftin.
- Nu sunteți prea cunoscuți.
- Ce rezultate ne garantați?
- Serviciul după vânzare este foarte modest.
- Garanțiile dumneavoastră sunt insuficiente.
- Prețul dumneavoastră scăzut mă îngrijorează.
- Sunteți prea scumpi.
- Produsul dumneavoastră este nou, n-a trecut încă proba.
- Produsul dumneavoastră este depășit.
- Îmi pareți prea tânăr.
- Vreau o demonstrație gratuită.
- Nu știu ce-mi puteți oferi în plus.
- Sunt foarte ocupat.

Stabilirea contactului

- Nu vă pot acorda decât 20 de minute.
- Nu vă cunosc societatea.
- Imaginea serviciilor dumneavoastră după vânzare nu este prea bună.
- Nu pot să vă primesc, discutați cu secretara.

Descoperirea așteptărilor

- Puneți prea multe întrebări.
- Nu asta vreau să spun.
- Bugetul pe care-l am la dispoziție este confidențial.
- Cazul nostru este foarte special.
- Nu pot răspunde la această întrebare.

Ofertă şi argumentare
- Oferta dumneavoastră este modestă.
- Produsul e complicat.
- Produsul e supradimensionat.
- Argumentele dumneavoastră nu mă interesează.
- Concurenţa mi-a făcut o ofertă mai bună.
- Nu este atât de performant.

Preţul
- Sunteţi prea scumpi
- Nu sunteţi competitivi.
- Nu cred că e un preţ concurenţial.
- Faceţi-mi o reducere.
- N-am suficienţi bani.
- Prefer să închiriez.

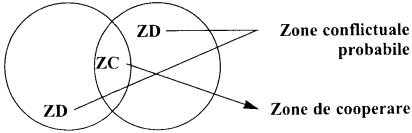
Concurenţa
- Nu renunţ la furnizorul meu.
- Prefer furnizorul...
- Societatea X îmi oferă condiţii mai bune.
- Sunteţi mai puţin performanţi decât Societatea X.
- Trebuie să văd care este piaţa.
- Faceţi-mi o ofertă comparabilă cu a concurentului dumneavoastră.
- Concurentul îmi oferă o garanţie de doi ani.

Serviciul după vânzare
- Termenele dumneavoastră de intervenţie sunt prea lungi.
- Stocul de piese este limitat.
- Costurile de intervenţie sunt prea ridicate.
- Garanţia nu acoperă piesele uzuale.
- Am amintiri neplăcute din experienţele anterioare.

Concluzie
- Trebuie să mă mai gândesc.
- Nu mă grăbesc să semnez.
- Telefonaţi-mi în două săptămâni.
- Aştept oferta definitivă.
- Nu pot să mă decid.

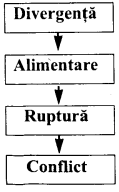
IV. CUM SE NASC CONFLICTELE?

Un conflict este rezultatul unei comunicări negative. El emană dintr-o zonă de divergenţă opunând două persoane sau mai multe. Este cazul printre altele al unui reproş, al unei critici sau al unei obiecţii nerezolvate.



În timp ce reuşita se construieşte în zona de cooperare, adică cea de convergenţă, conflictele iau naştere în zonele de divergenţă. De fapt pornind de la divergenţele de interese, de opinii, de sentimente, de convingeri, de valori sau pur şi simplu de percepţie a realităţii iau naştere în confruntarea şi antagonismele din care apar conflictele.

Ciclul genezei unui conflict se descompune în patru faze (D.A.R.C.):
- constatarea unei Divergenţe de către una din părţi;
- Alimentarea dezacordului de către una din părţi;
- „Ruperea" cooperării între cele două părţi;
- izbucnirea Conflictului.



La origine, divergența poate fi de natură afectivă (domeniul simțurilor) sau de natură intelectuală (domeniul gândirii și al reflecției). La fel constatarea și alimentarea țin atât de afectiv cât și de intelectual, oricare ar fi natura divergențelor.

Conflictul include deci întotdeauna o parte afectivă și una intelectuală. Prima reflectă dureri și emoții negative, în timp ce a doua se referă la analiză, la argumente și demonstrații. Pentru a înțelege bine metodologia de rezolvare a conflictelor e necesar să le înțelegem natura.

V. CARE ESTE NATURA EXACTĂ A UNUI CONFLICT?

Conflictele de ordin afectiv

Ele emană din diverse atitudini verbale sau comportamentale în raport cu sentimentele, ascunse sau evidente, ale celor care provoacă sau alimentează aceste conflicte. Ele decurg din convingeri și valori subiective și importanța lor variază în raport cu sensibilitatea persoanelor care le generează sau le întreține.

În acest sens, trebuie să fi întâlnit situații conflictuale care emană din sentimente cum sunt gelozia, invidia, rivalitatea, concurența, teama, ironia, complexele de inferioritate sau de superioritate, precum și umilința sau subaprecierea.

Conflictele de ordin intelectual

Conflictele numite „obiective" sau intelectuale se bazează pe judecăți și moduri de analiză diferite. Cel mai adesea, ele se întemeiază pe convingeri și valori supreme ale oamenilor într-o situație conflictuală.

Dintre acestea fac parte: conflictele ideologice au politice, războaiele religioase sau contradicțiile dintre sindicatele patronale și muncitori. Chiar în cazul în care părțile adverse au aceleași obiective, poate apărea un conflict datorită deosebirilor de percepție privind mijloacele de a parveni la obiectivele respective.

Conflictele mixte

În majoritatea cazurilor însă va trebui să faceți față acestei a treia categorii de conflicte. Aceasta deoarece natura umană este alcătuită din două părți care se completează reciproc: afectivă și intelectuală.

Afectivul hrănește intelectul și viceversa. O expresie precum: „Am motive să fiu geloasă", de exemplu, arată cum un conflict de ordin afectiv – „Sunt geloasă" – poate să se transforme într-un conflict mixt, incluzând partea intelectuală: „Am motive să..." Pe de altă parte, puteți întâlni situații când partea afectivă completează partea intelectuală. Astfel: „Ar fi trebuit să bănuiesc că ceva nu e în regulă, nu trebuia să am încredere în tine, ești un escroc!"

Aceste două exemple, ca și multe altele, demonstrează că trebuie să facem o distincție clară și precisă între conflictele de origine afectivă și cele de origine intelectuală, întrucât este evident că ele nu se rezolvă de aceeași manieră.

VI. PRINCIPALELE TIPURI DE CONFLICTE

Istorisirea următoare, trăită și relatată de domnișoara Patricia Roy, agent comercial farmaceutic, ne edifică cât se poate de bine în privința importanței pe care trebuie s-o acordăm descoperirii tipului de conflict într-o situație dată pentru a-i aplica remediul adecvat.

„Obiectivul agentei de vânzări farmaceutice este simplu: să facă în așa fel încât medicul să aleagă, să prescrie produsul ei și nu altul.

Și, cu această idee în minte, m-am dus să-l văd pe doctorul B, pentru prima dată. Unii colegi mă preveniseră că vizitele la el fuseseră foarte scurte, de cel mult câteva minute, în care îi ziceai bună ziua, te așezai, îi „prezentai" produsul și apoi plecai.

Înarmată cu aceste date, m-am decis să mizez totul pe unul din produsele mele și să-i prezint numai un studiu

comparativ foarte important. În teorie, ideea mi se părea interesantă. Îndată ce i-am spus despre ce produs este vorba, a fost o catastrofă: „Da, da știu" lăsând să se înțeleagă: «N-am chef să-mi mai bat cuie-n talpă și cu chestia asta». Abia atunci am înțeles eroarea fatală pe care o făcusem; voiam să-i arăt studiul comparativ cu acele curbe frumoase care puneau în evidență superioritatea produsului meu. A început imediat să se uite cu înțeles în altă parte, așa sfârșind prin a exercita o adevărată fascinație asupra lui. Primind mesajul, am scurtat-o repede și am plecat destul de puțin mândră de mine. La orice concurs cu privire la cea mai proastă vizită, aveam toate șansele să fiu prima! Dar în general, nici colegii mei nu se descurcau mai bine cu acel medic.

Cu prilejul celei de-a doua vizite, am adoptat o altă strategie: n-am scos nici un document, nu i-am prezentat nici un studiu comparativ, ci l-am întrebat ce părere are despre produsele mele, dacă le folosea etc. Puțin mai mult decât la prima mea vizită, am reușit să-l fac să treacă de la o ostilitate deschisă la o indiferență evidentă.

Am înțeles în cursul celor două vizite că acest medic se așteaptă ca un agent de vânzări farmaceutice să-l informeze despre noutățile[16] în domeniu (produse noi, ambalaje noi, prețuri noi, contraindicații recente etc.). Dacă îi vorbeai despre ceea ce cunoștea deja, nu te asculta. Dacă îi prezentai un studiu comparativ în care A este mai bun decât B, se aștepta ca B să vină să-i demonstreze că este mai bun decât A și deci nu avea nici un motiv să asculte. Și din păcate nici să-și schimbe obiceiurile.

La cea de-a treia vizită, m-am hotărât să ocolesc problema. Am decupat din presa medicală un articol care se referea indirect la produsul meu. Abia pornind de la acest articol am reușit în fine să începem să vorbim și asta, cel puțin, îl interesa. La sfârșitul discuției i-am amintit de ce produsul meu era interesant în această privință și miraco-

16. A se vedea Capitolul III, schema SONCAS, motivația pentru o noutate.

lul s-a produs, a fost atent, cooperant și câtuși de puțin conflictual."

Ponderea unui conflict se evaluează în funcție de două criterii:

- miza la care se referă,
- numărul de elemente care fac obiectul divergențelor dintre părțile adverse.

Miza conflictului

Pare evident că, cu cât miza este mai importantă, cu atât crește și ponderea conflictului. Și invers, când miza este dată, conflictul riscă să dispară în mod natural.

Ponderea conflictului

Paralel cu miza, numărul total al punctelor de dezacord între două părți adverse determină ponderea conflictului. Cu cât acest număr este mai important, calitativ și cantitativ, cu atât conflictul va fi mai dificil de rezolvat. Când miza este slabă și divergența este puternică, de obicei se renunță. Invers, când miza este puternică iar divergențele sunt slabe, există o mare probabilitate de reușită.

Tipologia conflictelor

Totalitatea analizelor precedente ne permit să schițăm tipologia generală a conflictelor. Sintetizând, cât putem de bine, vom distinge patru categorii de conflicte reunite în tabelul următor:

Conflict	Dominantă afectivă	Dominantă intelectuală
Miză importantă și multe divergențe	A	B
Miză slabă și multe divergențe	C	D
Miză importantă și unele divergențe	E	F
Miză slabă și câteva divergențe	G	H

Clasificarea a fost realizată ținându-se seama de dificultatea pe care o implică rezolvarea conflictului. Experiența demonstrează că acele conflicte caracterizate de o dominantă afectivă sunt mai delicat de abordat decât cele cu o dominantă intelectuală din motive de lipsă de raționalitate și de greutăți de ascultare și de comunicare într-o situație emoțională. Cu cât miza și numărul punctelor de divergență sunt mai importante, cu atât problemele sunt mai greu de rezolvat.

În rezumat, putem clasa conflictele în patru categorii principale:
- conflict important de ordin afectiv (A și C)
- conflict important de ordin intelectual (B și D)
- conflict secundar de ordin afectiv (E și G)
- conflict secundar de ordin intelectual (F și H)

Am omis deliberat să menționăm conflictele de mică importanță, fie afective, fie intelectuale, pentru că sunt ușor de reglat și nu necesită o tehnică deosebită.

VII ARTA REZOLVĂRII CONFLICTELOR ÎN CADRUL NEGOCIERII

Această ultimă parte de sinteză va fi consacrată unor aspecte de ordin metodologic și practic.

Metodologie

Rezolvarea unui conflict în cadrul unei negocieri reclamă respectarea riguroasă a următoarelor reguli:
- identificarea naturii conflictului;
- evaluarea ponderii conflictului;
- schimbarea tipului de negociere.

a) Identificarea naturii conflictului

Identificarea naturii conflictului înseamnă pur și simplu stabilirea dominantei sale: este vorba despre un conflict predominant afectiv, intelectual sau mixt?

b) Evaluarea ponderii conflictului

Am enumerat aproximativ opt tipuri de conflicte, grupate în patru categorii, ale căror mize și divergențe au o pondere mai mult sau mai puțin importantă

c) Schimbarea tipului de negociere în funcție de conflict

În cadrul unei negocieri conflictuale, părțile se regăsesc în mod necesar într-una din următoarele patru situații:

Situație	Cumpărător	Vânzător
S1	Conflictual	Cooperant
S2	Conflictual	Afectiv
S3	Conflictual	Conflictual
S4	Conflictual	Demagog

Care este atunci cea mai bună strategie ce poate fi aplicată de vânzător pentru a ieși din conflict și a trece astfel la o altă negociere decât una conflictuală? Răspunsul la această întrebare depinde de categoria conflictului (A până la H), de genul de negociere ce se va adopta și de calitatea tacticilor care vor fi folosite.

Natura conflictelor și genurile de negociere

Natura conflictelor	Stilul care trebuie adoptat
Conflict afectiv important (A și C)	Afectiv și cooperant
Conflict intelectual important (B și D)	Cooperant și afectiv
Conflict afectiv secundar (E și G)	Afectiv
Conflict intelectual secundar (F și H)	Cooperant

Este de la sine înțeles că un comportament afectiv este cu mult mai potrivit pentru soluționarea unui conflict predominant afectiv. Stilul cooperant este necesar pentru protejarea intereselor și mizelor conflictului. Cu cât acestea sunt mai importante, cu atât trebuie să ne manifestăm mai cooperanți, constructivi și înțelegători.

Genul de negociere pe care îl adoptă vânzătorul joacă un rol activ în soluționarea conflictului. Dar nu este suficient, pentru că mai trebuie alese și tacticile corespunzătoare în funcție de natura conflictului.

Rezolvarea conflictelor prin tactici adecvate

Tabelul următor rezumă metodologia preconizată:

Tactici corespunzătoare	Conflict afectiv important	Conflict intelectual important	Conflict afectiv secundar	Conflict intelectual secundar
Colaborare	Da	Da	Da	Da
Delta plus	Da	Da	Da	Da
Maximizare	Da	Da	Da	Da
Metaforică	Da	Da	Da	Da
Minimizare	Da	Da	Da	Da
Reformulare selectiv pozitivă	Da	Da	Da	Da
Revizuire (reenunțare)	Da	Da	Da	Da
Izolare	Da	Da		
Reformulare interogativă	Da	Da		Da
Soluție	Da		Da	
Reformulare selectiv negativă			Da	
Angajament		Da		Da
Triunghi (Triplex)			Da	
Da				
Reformulare evazivă				
Retorsiune				
Ruptură (întrerupere)				
Terenul meu				

Capitolul V

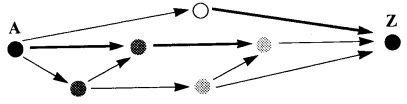
Strategiile de succes în negocierea comercială

1. CE ESTE O STRATEGIE DE NEGOCIERE?

La origine, noțiunea de „strategie" era folosită mai ales în politică și în domeniul războiului. Astăzi, o regăsim mai frecvent în marketing și în lumea afacerilor. Dicționarul *Le Robert* definește strategia ca fiind «*arta conducerii unei armate în campanie până în momentul în care intră în contact cu inamicul*». O a doua definiție o consideră ca «*partea științei militare care privește conducerea generală a războiului*». Dacă înlocuim cuvintele «militară» și, respectiv, «război» obținem fraza următoare: «*Strategia este partea științei comerciale care privește conducerea generală a negocierii*». Cu alte cuvinte strategia unei negocieri este un plan coerent de alegere a unor tactici și tehnici care să permită realizarea obiectivului cu maximum de sorți de izbândă. Această ultimă definiție evidențiază patru concepte importante:

- plan: previziune, planificare, proiecție în viitor;
- alegere: negociatorului i se oferă mai multe posibilități pentru fiecare acțiune;
- tactici și tehnici: armele negocierii;
- maximum de șanse: estimările probabilităților de reușită pentru fiecare acțiune aleasă.

Schema unei strategii simplificate



Cele două cercuri negre (A şi Z) reprezintă punctele de plecare (fixarea obiectivului) şi, respectiv, punctele de sosire (realizarea obiectivului final).
Săgeţile indică diferitele tactici sau tehnici posibile pentru trecerea de la un obiectiv parţial la altul. Săgeţile mai groase şi mai pronunţate indică probabilitatea de reuşită a acţiunii alese iar cu cât săgeata este mai groasă şi mai pronunţată, cu atât şansele de reuşită ale acţiunii tactice sunt mai ridicate.

Exemplu

Pentru a negocia cu patronul o creştere de salariu începând cu sfârşitul lunii viitoare, puteţi alege dintre tacticile ce urmează pentru a vă stabili strategia:
- Alegeţi un moment favorabil pentru a-i adresa cererea: într-o luni dimineaţa sau de ziua lui de naştere.
- Solicitaţi o mărire de 20% pentru a prevedea o marjă de manevră sau exact procentul dorit, 10% de exemplu.
- Profitaţi de momentul semnării unui contract bun sau anunţaţi-i solicitarea cu prilejul unui cocktail.
- Solicitaţi o întrevedere oficială sau luaţi-l pe nepregătite cu ocazia unui prânz.
- Apelaţi la sentimentele sale sau ameninţaţi că veţi demisiona.
- Etc.

Cu ajutorul acestui exemplu, puteţi să vă gândiţi la personalitatea patronului, la starea lui sufletească pe moment şi la situaţia întreprinderii, pentru a vă adapta fiecare dintre acţiuni strategiei alese.

II. CUM S-O CONSTRUIŢI?

• Metodologie

Sintetizarea diferitelor abordări în legătură cu strategia comercială ne permit să vă propunem următoarele etape:

Prima etapă: fixarea obiectivelor

Această primă fază este necesară pentru determinarea strategiei. Într-adevăr, trebuie să vă fixaţi mai întâi în mod precis obiectivele, lăsând o marjă de manevră acceptabilă. Obiectivele stabilite trebuie realizate şi formulate în mod concret. Ele trebuie să ţină seama de asemenea de obiectivele interlocutorului, altfel realizarea obiectivelor pe care vi le-aţi fixat va fi dificilă. Obiectivele unei negocieri ar putea fi:
- Vânzarea la preţul cel mai scăzut pentru câştigarea unui client potenţial;
- acordarea unei marje mai largi unui client;
- pătrunderea cu un nou produs la un client modest;
- evitarea pierderii unui client important acordând o concesie.

Etapa a doua: identificarea mijloacelor

După ce au fost fixate obiectivele şi mizele aferente, negociatorul strateg trebuie să identifice toate instrumentele negocierii pe care le are la dispoziţie şi cele ale interlocutorului său (partener sau adversar). Recitiţi capitolele anterioare pentru a regăsi aceste instrumente.

Etapa a treia: determinarea fazelor intermediare

Trebuie să descompuneţi ciclul negocierii (parcursul global) în mai multe faze pentru ca aplicarea strategiei să fie mai uşoară. Fiecărei asemenea faze trebuie să-i corespundă un obiectiv intermediar. De exemplu, dacă obiectivul principal este să vă introduceţi la un client potenţial important, fazele strategiei şi obiectivele parţiale adecvate pot fi:
1. faza prealabilă: obţinerea întâlnirii prin telefon;
2. prima întrevedere: cunoaşterea reciprocă şi crearea unei relaţii cât mai bune;
3. a doua întrevedere: prezentarea celui mai reprezentativ produs din gama respectivă;
4. a treia întrevedere: argumentaţi şi negociaţi vânzarea;
5. etapa a patra: încheierea afacerii (vânzării).

Este evident că, în timpul derulării acestor cinci etape, trebuie căutate şi stabilite tacticile şi acţiunile cuvenite pentru sporirea şanselor de reuşită.

Etapa a patra: căutarea tehnicilor şi acţiunilor tactice

În această etapă, trebuie să listaţi toate şiretlicurile, viclesugurile, tacticile şi tehnicile care vă vin în minte şi să le notaţi fără nici o prejudecată. Pentru fiecare fază a strategiei alese veţi înşirui cât mai multe tehnici şi instrumente ajutătoare pentru negociere. Acestea ar putea fi:

- chestiunile care-l interesează pe client;
- o invitaţie la o zi de genul „Uşi deschise";
- un articol de ziar despre proprii concurenţi;
- un studiu de neutralitate punând produsul propus etc.

Etapa a cincea: evaluarea şi alegerea acţiunilor

În acest stadiu, trebuie să vă gândiţi la acţiunile cele mai eficiente, adică cele care au cea mai mare şansă să genereze rezultate pozitive. Vor fi deci acele acţiuni care vă vor permite să treceţi cât mai uşor de la o fază la alta. Va trebui de asemenea să prevedeţi tacticile alternative în cazul că cele prevăzute eşuează sau nu corespund. Vă puteţi ajuta de un tabel de acest gen:

Faze	Acţiuni prioritare	Acţiuni alternative
Faza 1	Anunţarea unei reduceri de preţ	Anunţarea unei rentabilităţi de 12%
Faza 2	Prezentarea unui produs reprezentativ	Prezentarea unui produs competitiv
Faza 3	Argumentare în raport cu nevoile clientului	Argumentare în raport cu concurenţa
Faza 4	Oferirea unei opţiuni în locul unei reduceri	Oferirea unei reduceri suplimentare
Faza 5	Încheierea afacerii într-o manieră fermă	Vânzarea unei opţiuni

Etapa a şasea: simulare şi control

Se pune acum problema să treceţi în revistă strategia în cele mai mici detalii pentru a o controla şi a vă exersa mai bine. Această etapă permite adesea detectarea erorilor şi rectificarea lor. Această simulare se poate face numai pe un computer sau pe hârtie, precum şi cu ajutorul unui coleg.

Faza a şaptea: aplicarea

În sfârşit, este momentul să treceţi la aplicarea progresivă a strategiei. Oricare ar fi pregătirea negocierii se va întâmpla ca uneori să schimbaţi tactica în cursul negocierii, fie din cauză că aceasta nu a fost bine aleasă, fie pentru că apar brusc factori externi sau imponderabili care modifică datele de bază ale strategiei alese.

Tabel recapitulativ privind elaborarea unei strategii

Etape	Acţiuni corespunzătoare
Etapa 1	Fixarea obiectivelor (globale şi intermediare)
Etapa 2	Stabilirea mijloacelor
Etapa 3	Determinarea fazelor intermediare
Etapa 4	Căutarea tehnicilor şi acţiunilor tactice
Etapa 5	Evaluarea şi alegerea acţiunilor
Etapa 6	Simularea şi controlul
Etapa 7	Aplicarea

Exemplu concret

Vă găsiţi în faza negocierii unei piese cu injecţie în contextul următor: aveţi posibilitatea să câştigaţi un comision de maximum 50.000 F dacă respectaţi cele mai bune condiţii de vânzare pentru întreprinderea pe care o reprezentaţi.

Şi anume:
Preţ maxim de vânzare: 400.000 F
Garanţie pentru piese, mâna de lucru şi deplasări: 2 ani

Termen de livrare: 4 săptămâni
Cheltuieli de transport: 20.000 F

Criterii	Dumneavoastră	Concurentul
Preț	**400.000 F**	**350.000 F**
Garanție	2 ani	1 an
Termen	4 săptămâni	6 săptămâni
Transport	20.000 F	15.000 F
Costuri de întreținere	10% din prețul de vânzare	15% din prețul de vânzare

Dacă modificați condițiile de vânzare, comisionul dumneavoastră va fi afectat în modul următor:

- prețul la care se aplică: 350.000 F (comision egal cu 0 F);
- 1 an garanție suplimentară (comisionul se diminuează cu 10.000 F);
- livrarea cu 1 săptămână mai devreme (comisionul se diminuează cu 10.000 F);
- livrare gratuită (nu are nici o influență asupra comisionului).

De altfel, cu prilejul întâlnirii precedente, i-ați comunicat cumpărătorului condițiile de vânzare. La rândul lui, cumpărătorul și-a manifestat dorința de a cumpăra sub rezerva revizuirii prețului și a termenului de livrare. În plus, cunoașteți bine punctele forte și cele slabe ale concurentului.

Exercițiu

Elaborați o strategie globală de negociere care să vă permită să câștigați comisionul cel mai bun. Va trebui să vă imaginați o listă de concesii progresive pe care să le acordați în funcție de dificultățile care apar.

Exemplu de răspuns:

După ce ați aflat diverse informații, puteți proceda în trei etape pentru a duce la bun sfârșit negocierea:

1. analiza globală a situației;
2. formularea strategiei;
3. negocierea și încheierea afacerii.

Analiza globală a situației

Parametrii	Vânzător	Cumpărător
Obiectul 1	Vânzare la preț optim	Preț cât mai mic
Divergența 1	Preț: 400.000 F	Preț: 350.000 F
Divergența 2	Garanție: 2 ani	Garanție: 3 ani
Divergența 3	Termen: 4 săptămâni	Termen: 3 săptămâni
Convergența 1	Transport: 20.000 F	Transport: 20.000 F
Convergența 2	Reușita afacerii	Reușita afacerii
Miza 1	Client nou	Furnizor nou
Miza 2	Comision de 50.000 F	Investiție 400 KF
Timp de negociere	Deschis	Grăbit
Locul negocierii	Biroul clientului	Idem
Obiecții	Data deciziei	Prețul
Frâne	Concurentul	Termen de 3 săptămâni

Formualrea strategiei

- **Punctul nr. 1**: enunțați clientului un preț de vânzare complet, adică 470.000 F (HT) în condiții normale de vânzare

Prețul de vânzare a echipamentului	400.000 F
Cheltuieli de transport	20.000 F
Costurile contractului de întreținere	40.000 F
Extinderea garanției la 3 ani	10.000 F
Total	470.000 F

Răspunsul clientului va fi ceva de genul: «Sunteți prea scumpi și termenul de livrare este prea lung». Prevedeți atunci două, trei răspunsuri la o asemenea obiecție.

■ **Punctul nr. 2**: comparați-vă în raport cu concurentul! (Tactica terenului favorabil)
- Întrebarea nr. 1: ce termen vă acordă concurentul?
- Întrebarea nr. 2: ce garanție vă acordă?

■ **Punctul nr. 3**: cuantificați-vă punctele forte!
Anul suplimentar de garanție față de concurent (aproximativ 20.000 F), adică o diferență de 2 ani.
Lipsa de câștig a concurentului datorită unei întârzieri la livrare a acestuia (30.000 F).

■ **Punctul nr. 4**: comparați diferența de preț în raport cu avantajele cuantificabile care v-au rezultat.

■ **Punctul nr. 5**: în caz de refuz, propuneți o reducere simbolică în schimbul unei decizii imediate.

■ **Punctul nr. 6**: abordați-l pe client în legătură cu ultima sa dorință! Cu alte cuvinte, întrebați-l ce vrea pentru ca afacerea să se încheie așa cum i-ați propus! Aveți 20.000 F ca marjă de manevră (cheltuieli de transport) care nu vă afectează comisionul.

■ **Punctul nr. 7**: păstrați tăcerea și completați contractele!

III. CUM SĂ VĂ ADAPTAȚI STRATEGIA?

Pentru ca strategia să vă reușească, vă sfătuim să respectați următoarele reguli:

1. Testați-o cu un coleg sau o persoană competentă și de încredere. Aceasta vă va permite să depistați eventuale erori și să vă pregătiți mai bine pentru aplicarea ei.

2. Fiți prudent în privința ritmului aplicării ei. Este recomandabil să respectați toate etapele una după alta, într-un ritm adaptat celui al clientului.

3. Faceți un bilanț după fiecare fază și revedeți etapele viitoare. Dacă strategia trebuie să se desfășoare prin mai multe întrevederi, va trebui să faceți un bilanț după fiecare dintre ele și eventual să vă readaptați acțiunile pentru întrevederile viitoare.

4. Schimbați obiectivul dacă vi se pare prea greu de atins. Dacă simțiți că șansele de reușită se diminuează de-a lungul negocierii, reflectați asupra importanței obiectivului și, în măsura posibilului, modificați.

IV. CUM SĂ REUȘIȚI?

Cei mai buni agenți de vânzări sunt de acord că reușita unei strategii se bazează deseori pe următoarele principii?
- calitatea pregătirii strategiei;
- arta conducerii ei;
- capacitatea de reacție și adaptare;
- puterea de concentrare asupra obiectivelor și mizelor.

Toate aceste aspecte au fost dezvoltate în detaliu în capitolele precedente. Este suficient să le revedeți pentru a asimila mai bine arta reușitei strategiilor de negociere.

V. EXEMPLE DE STRATEGII DE SUCCES

Ce vor clienții noștri!

Bazele strategiilor de succes

O bună strategie trebuie să se bazeze pe elementele de convergență ale actorilor negocierii. Un strateg subtil și abil trebuie să-și orienteze negocierea spre așteptările și preferințele clienților săi. Aceasta face obiectul următor. Ca urmare a unei anchete desfășurate în anii '95 și '96 am putut discerne principalele așteptări ale cumpărătorilor noștri.
Rezultatul acestei anchete vă va ajuta să vă adaptați și mai bine comportamentul la cel al clienților și să vă optimizați astfel șansele de reușită.

Anchetă cu privire la comportamentul față de achiziții în mediu profesional

Mai 1995 – mai 1996

BAZELE ANCHETEI:

Persoanele interogate: cumpărători profesioniști sau ocazionali

Baza: 350 de întreprinderi (mici, mijlocii și mari)

Sectoare de activitate: industrie, servicii și comerț angro, imobilier, textile, informatică, publicitate, farmacie, diverse.

Arie geografică: Paris și regiunea pariziană

Prețul mediu al ultimei cumpărături: 135.000 F

Data realizării: mai 1995 - mai 1996

Metoda anchetei: sondaj

1. Ce mijloc preferați pentru purtarea negocierilor?

A – Telefonul: 10%

B – Faxul: 5%

C – Discuția față în față: 85%

2. Câte întâlniri rezervați unor agenți noi?

A – 1-2 pe săptămână: 90%

B – 3-5 pe săptămână: 8%

C – Mai mult de 5 pe săptămână: 3%

3. În ce zi a săptămânii sunteți cel mai receptiv pentru furnizori?

A – Marțea: 75%

B – Miercurea: 8%

C – Joia: 7%

D – Vinerea: 10%

4. Cât timp acordați în medie unui agent cu prilejul unei întrevederi?

A – 20-30 minute: 38%

B – 30 de minute - 1 oră: 50%

C – 1-2 ore: 12%

5. În cât timp vă puteți face o părere despre un vânzător când îl întâlniți prima oară?

A – În mai puțin de 30 de secunde: 8%

B – După primele 5 minute: 64%

C – După întrevedere: 28%

6. La ce vă așteptați de la un agent de vânzări care vine să vă vadă pentru prima oară?

A – La cineva care îmi aduce ceva: 90%

B – La cineva care mă face să-mi pierd timpul: 0%

C – La cineva cu care voi petrece un moment din timpul meu: 9%

7. După ce criterii judecați un vânzător în primele clipe ale primei întâlniri?

A – Înfățișarea: 20%

B – Modul în care se prezintă: 35%

C – Modul de a intra direct în problemă: 28%

D – Modul de a vă asculta: 17%

8. Menționați trei calități de bază ale unui bun vânzător

A – Competența: 28%

B – Capacitatea de a asculta: 22%

C – Cunoașterea produsului: 15%

D – Altele: claritatea, punctualitatea și cinstea: 35%

9. Menționați trei defecte inacceptabile la un vânzător

A – Lipsa capacității de a asculta: 24%

B – Necunoașterea produsului: 13%

C – Necinstea: 20%

D – Altele: agresivitatea, incompetența, lipsa de înțelegere (43%)

10. Alegeți cele mai importante trei calități din cele șapte de mai jos

A – Capacitatea de a asculta: 33%

B – Să fie agreabil: 0%

C – Competența: 47%
D – Să fie o persoană de încredere: 11%
E – Flexibilitatea: 9%
F – Respectul pentru timpul clientului: 0%
G – Dinamismul: 0%

11. Cum trebuie să fie îmbrăcat un vânzător ideal?
A – Foarte elegant: 2%
B – Clasic sau normal: 85%
C – Indiferent cum: 13%

12. Preferați să discutați cu:
A – Un vânzător: 41%
B – O vânzătoare: 13%
C – Indiferent cu cine: 46%

13. Ce vârstă credeți că ar trebui să aibă un vânzător ideal:
A – 20-25 ani: 0%
B – 25-35 ani: 28%
C – 35-45 ani: 24 %
D – Peste 45 ani: 0%
E – Nu contează vârsta: 48%

14. Cum vă cunoașteți cu adevărat nevoile?
A – Pornind de la produsul vânzătorului: 0%
B – După un studiu prealabil al acestor nevoi: 78%
C – Dialogând cu vânzătorul: 22%
D – Inspirându-vă de la alți parteneri: 0%
E – Alte criterii: 0%

15. Care este pentru dumneavoastră cea mai bună modalitate de a cumpăra un produs?
A – O fotografie dintr-un catalog: 0%
B – O demonstrație concretă: 57%
C – L-ați văzut în altă parte: 21%

D – Bazându-vă pe referințe: 22%
E – Alte modalități: 0%

16. La ce sumă s-a ridicat ultima cumpărătură pe care ați făcut-o?

17. În ce moment preferați să abordați chestiunea prețului?
A – După analiza nevoilor pe care le aveți: 11%
B – Chiar înainte de întrevedere: 7%
C – După prezentarea produsului: 57%
D – La sfârșitul întrevederii privind vânzarea: 22%
E – Alte preferințe: 3%

18. În ce mod îi ziceți „nu" unui vânzător?
A – Direct: 67%
B – În timp: 13%
C – Formulând o obiecție: 20%
D – Alte modalități: 0%

19. Câți furnizori consultați în medie când vreți să cumpărați ceva?
A – Trei: 90%
B – Mai mulți de trei: 10%

20. Vă adresați concurenței?
A – Rar: 5%
B – Uneori: 15%
C – Des: 40%
D – Sistematic: 40%

21. Menționați cele mai importante patru criterii care vă determină decizia de a cumpăra un produs?
A – Prețul: 40%
B – Calitatea: 30%

C – Nevoia: 20%
D – Serviciile după vânzare: 10%

22. Faceți un clasament al primelor trei criterii (în ordinea importanței) după care vă ghidați când cumpărați ceva.
A – Prețul
B – Calitatea
C – Nevoile

23. Dintre criteriile de mai jos, menționați-le pe cele mai importante trei de care țineți seama când vă alegeți furnizorul.
A – Marca fabricii: 0%
B – Termenele de plată: 13%
C – Serviciile după vânzare: 0%
D – Calitatea produselor: 75%
E – Publicitatea: 0%
F – O gamă largă: 0%
G – Termenele de livrare: 12%

24. Când cumpărați un lucru important cu câte persoane vă sfătuiți?
A – Zero persoane: 2%
B – 1-3 persoane: 80%
C – Mai mult de trei persoane: 18%

25. Ce declanșează decizia dumneavoastră finală de a cumpăra?
A – Timpul care presează, trebuie să vă decideți: 25%
B – Ați fost încântat la un moment dat, trebuie să încheiați afacerea: 75%
C – Sunteți sătul până-n gât, trebuie să luați o hotărâre: 0%

26. Ce vă motivează încheierea unei afaceri?
A – Să-i faceți o plăcere vânzătorului: 0%
B – Convingerea personală: 75%

C – Graba de a obține produsul: 15%
D – Alte motivații: 10%

27. Acceptați cu ușurință o invitație la restaurant din partea vânzătorului?
A – Rar: 50%
B – Deseori: 28%
C – Niciodată: 22%

28. Ce vă poate determina să renunțați la furnizorul cel mai fidel?
A – Prețul: 30%
B – Calitatea: 25%
C – Pierderea încrederii: 20%
D – Serviciile după vânzare, termene: 25%

29. Recomandați și altora un vânzător care v-a dat satisfacție deplină?
A – O dată: 25%
B – De 2-3 ori: 25%
C – De mai mult de 3 ori: 50%

30. Ce credeți despre vânzătorul pe care nu-l mai revedeți după ce ați cumpărat un produs?
1 – Dăunează imaginii întreprinderii pe care o reprezintă și-și pierde clientul: 55%
2 – Este un vânzător întâmplător, nu se va mai cumpăra de la el: 25%
3 – Determină pierderea încrederii în întreprinderea respectivă: 20%

Caz particular

O firmă elvețiană lansează o cerere de ofertă privind o serie de echipamente industriale; trei concurenți au fost preselecționați în vederea deciziei finale:

- constructorul german propune o variantă de realitate superioară gamei obișnuite, dar foarte scumpă (2.5 M. F)

- constructorul italian oferă un produs ieftin, dar depășit tehnologic (900.000 F)
- oferta franceză (regiunea pariziană) se situează între cele două: preț și tehnologie medii (1.800.000 F)

După câteva zile de negocieri la telefon, fax și față în față, clientul elvețian a anunțat că preferă oferta germană.

În fața acestei situații și după câteva ore de la semnarea contractului de către confrații germani, negociatorul francez a pus în aplicare următorul plan strategic de acțiune:

Miercuri, orele 10,00: solicită o nouă întrevedere față în față pentru prezentarea unei noi oferte. Întâlnirea a fost acceptată pentru vineri la orele 15,00.

Joi, orele 11.00: adresează o cerere de subvenție Consiliului regional din Doubs pentru construirea unei uzine străine la Besançon (la 140 km de localitatea unde se află firma elvețiană)

Vineri, orele 15.00-18.00: negocierea s-a axat pe eventualul interes al companiei elvețiene de a se implanta în Franța (schimbare de obiectiv și miză). Principalele argumente avansate s-au referit la posibilitatea obținerii unor subvenții (500.000 F) și îndeosebi la costul mâinii de lucru, mai ieftină în Franța decât în Elveția, de circa 45%. Rezultat: negociatorul francez a câștigat afacerea.

Morala acestei întâmplări este că negociatorul francez a știut să iasă din cadrul simplu al negocierii (tehnologie/preț) și a introdus elemente noi, care se înscriu în mizele pe termen lung ale clientului elvețian. Această tactică de „extindere" a permis agentului francez să-l facă pe clientul elvețian să se răzgândească în privința afacerii tocmai încheiate.

Strategia convergenței!

O strategie eficientă de negociere

Strategia convergenței poate fi pusă în aplicare simplu și eficient. Ea favorizează dezvoltarea negocierii cooperante, atunci când este aplicată corect.

Strategia convergenței se bazează pe un postulat realist: «Căutați ceea ce vă apropie în mod sincer de client și atrageți-l spre obiectivele dumneavoastră reciproce.» Într-adevăr, dacă ne comparăm cu majoritatea clienților noștri vom ajunge la următoarea constatare: «Toți avem puncte comune și puncte care ne deosebesc.» Numărul acestora diferă în funcție de indivizi.

Strategia convergenței cuprinde trei etape:
1. identificarea unui număr maxim de puncte comune;
2. dezvoltarea acestora;
3. raportarea lor la obiectivele comune ale negocierii.

a) Identificarea punctelor comune

Ea poate avea loc cu prilejul întâlnirilor de negociere. Este suficient să-l ascultați atent pe client și să notați tot ce spune și corespunde cu ideile dumneavoastră.
Ceea ce ne poate apropia de clienți:
- valorile și convingerile;
- stilurile de negociere;
- obiectivele reciproce;
- motivațiile profunde (SONCAS, MASLOW);
- reprezentările senzoriale (auditive, vizuale, chinestezice etc.)[17];
- preferințele noastre intelectuale (conform cercetărilor lui Ned Hermann);
- punctele de ancorare[18];
- mediul socio-cultural.

b) Evidențierea și dezvoltarea punctelor comune

Aceste puncte trebuie dezvoltate de fiecare dată când se prezintă ocazia, sub forma unor întrebări sau intervenții ale agentului comercial pentru explicitarea cât mai clară a punctului său de vedere comun, fără să dea impresia că repetă cuvânt cu cuvânt ceea ce tocmai a exprimat clientul.

17. A se vedea manualele despre Programarea Neurolingvistică.
18. A se vedea manualele despre Programarea Neurolingvistică.

c) Unificarea tuturor punctelor de apropiere cu obiectivele comune

Această unificare trebuie făcută cu abilitate și în mod judicios. Ea trebuie realizată în toate etapele vânzării.

De exemplu, dacă printre motivațiile comune figurează noutatea, vă puteți argumenta perfect produsul sau serviciile folosindu-vă de un vocabular apropiat conceptului, cum sunt: inovație, descoperire, găselniță etc. Precum și, dacă valoarea supremă comună este reușita, nu șovăiți să stabiliți legătura între beneficiile produsului pe care-l vreți să-l vindeți și reușita întreprinderii clientului.

d) Sinteza strategiei de convergență

Tabel de analiză a punctelor de convergență

Puncte diferite	Caracteristici ale cumpărătorului	Caracteristici ale vânzătorului	Caracteristici comune
Valorile și convingerile	Umanism	Umanism	Umanism
Genurile negocierii	Cooperant	Afectiv	Cooperant/ afectiv
Obiectivele reciproce	Achiziție serioasă Bani	Client serios Bani	Vânzare sigură Bani
Motivații profunde	Siguranță	Bunăstare	Neant
Reprezentațiile senzoriale	Vizual	Chinestezic	Emisfera cerebrală dreaptă
Preferințe intelectuale	Emisfera cerebrală dreaptă	Emisfera cerebrală dreaptă	Schimbare
Puncte de ancorare	Vacanțe	Călătorii	Reușită
Mediul socio-cultural	Autodidact	Licențiat	Experiența

Din analiza informațiilor cuprinse în acest tabel sintetic rezultă punctele comune (sau convergente) dintre vânzător și cumpărător. Acestea se pot rezuma în felul următor: această negociere se caracterizează printr-un aspect semicooperant – semiafectiv sau cele două părți au predilecție pentru emisfera cerebrală dreaptă față de cea stângă. Și vânzătorul și cumpărătorul sunt amândoi intuitori, creativi și preferă sinteza în locul analizei. Au ca valori umanismul, deci nu se găsesc într-o situație de conflict ci sunt deschiși spre discuție și comunicare.

Oricare ar fi drumul pe care au apucat în cariera lor respectivă, se găsesc amândoi pe calea reușitei. Iubesc schimbarea, unul realizând-o prin călătorii și celălalt prin vacanțe. Au ca țintă comună realizarea unei afaceri sănătoase care să dea naștere unor relații comerciale bune.

Dacă, în acest exemplu, agentul de vânzări a reperat toate punctele sale comune cu ale clientului, va purta negocierile cu mai mult ușurință, bazându-se pe ele. Acest demers privește toate etapele vânzării: pe măsură ce vânzătorul culege informații, trebuie să le exploateze.

Capitolul VI

Dezvoltați-vă capacitatea de negociator comercial

Pentru a vă perfecționa și a deveni un negociator de elită, trebuie să vă înscrieți pe două coordonate principale de dezvoltare: a dumneavoastră și a rețelei dumneavoastră de relații.

1. DEZVOLTAȚI-VĂ PROPRIUL POTENȚIAL

Aceasta propune respectarea și aplicarea a patru reguli de aur:

- formarea profesională continuă;
- exercițiu permanent;
- autoevaluarea;
- schimbarea comportamentală.

A. Formarea profesională continuă

Toți cei care poate nu au înțeles încă, trebuie să știe că educația constituie o adevărată investiție, rezultând într-o rentabilitate ce se poate cuantifica atât pe plan individual cât și colectiv. Aceasta se confirmă cu atât mai mult în domeniul comercial. Experiența noastră în vânzări și în observarea realității economice arată că vânzătorii de elită sunt mai întâi oameni de teren. Nu s-au născut «supervânzători», cum cred unii oameni, ci au devenit. Datorită unei ucenicii în timp, în care alternează experiența și exercițiul la seminarii, au depășit etapă după etapă până au devenit «campioni în vânzări». Mulți vânzători mi-au mărturisit că le-au trebuit mai mulți ani până au atins un nivel înalt de profesionalism. Or, o pregătire scurtă și adecvată în scopul dezvoltării abilităților și iscusinței în negocierile de afaceri,

precum şi cultivarea unor comportamente corespunzătoare, duce la economisirea a mii de ore şi la evitarea multor greşeli. Întreprinderile care investesc un procent mare din buget în instruirea salariaţilor reuşesc să facă faţă condiţiilor în permanenţă schimbare ale pieţei şi să se plaseze pe un loc fruntaş în sectorul lor de activitate. Pregătirea profesională permite abordarea temeinică şi motivată a sarcinilor de către agenţii comerciali; pentru realizarea obiectivelor lor într-o lume tot mai dificilă şi tot mai concurenţială.

Cum trebuie să fie şi să opereze o formare reală şi eficientă a vânzărilor? La această întrebare, realitatea şi oferta pieţei aduc numeroase şi variate răspunsuri. Considerăm că o pregătire profitabilă pentru agenţii de vânzări trebuie să îndeplinească următoarele trei condiţii: în primul rând, îndrumătorul-consultant este necesar să aibă o experienţă îndelungată în domeniul vânzărilor şi să desfăşoare o activitate comercială în paralel cu cea de instruire a altora. Apoi, trebuie să aibă calităţi excelente de pedagog. În sfârşit, trebuie să aibă o experienţă în materie de vânzări în sectoare cât mai variate, astfel încât să fie în măsură să dezvolte şi să îmbogăţească abilităţile comerciale şi să fructifice valorile pozitive ale vânzătorilor în formare.

B. Exerciţiul permanent

Agentul de vânzări care doreşte să se perfecţioneze nu trebuie să se mulţumească cu munca sa obişnuită cotidiană. El trebuie să profite de toate prilejurile pe care i le oferă viaţa de zi cu zi pentru a-şi desăvârşi deprinderile. Aceasta poate cuprinde o gamă largă de competenţe, de la simpla negociere a costurilor şi termenului de reparaţie a propriului automobil până la realizarea celui mai frumos vis al său. Numărul situaţiilor în care suntem obligaţi să negociem şi cu care ne confruntăm în fiece zi ne depăşeşte imaginaţia. Nu le acordăm atenţie în mod sistematic.

Dar există ocazii excelente în care ne putem exersa şi al căror rezultat este profitabil, atât din punct de vedere al experienţei personale, cât şi din punct de vedere al intereselor proprii. De fiecare dată când purtăm şi reuşim o negociere, ne dublăm câştigurile. În cartea lor *Serviciu inclus*, autorii afirmă în legătură cu îmbunătăţirea calităţii serviciilor: «Îmbunătăţirea calităţii serviciilor implică includerea minuţioasă a unor mici atenţii aparent minore şi vigilenţă în orice clipă.»[19]

C. Autoevaluarea

În cadrul dezvoltării personale, autoevaluarea constituie desigur funcţia cea mai productivă şi care contribuie la continua perfecţionare a agenţilor de vânzări. Într-adevăr, dacă adoptaţi bunul obicei de a vă pune următoarele trei întrebări după fiecare întrevedere de negocieri, vă veţi îmbunătăţi în mod semnificativ capacitatea de negociere.

De ce mi-a reuşit sau am pierdut afacerea asta?

Ce este important să reţin pentru a negocia mai bine data viitoare?

Ce trebuie să fac pentru ca să fiu mai bun?

Încercaţi să evaluaţi multitudinea de informaţii pe care le-aţi putea obţine dacă v-aţi pune aceste întrebări după fiecare întrevedere pentru realizarea unei vânzări.

În cuvinte sau în scris, simplul fapt de a vă pune întrebări la sfârşitul fiecărei negocieri şi de a veni cu un răspuns adecvat vă va permite să faceţi un pas mare înainte în dezvoltarea personală. Autoevaluarea este într-un fel piesa fundamentală a autoperfecţionării, a autoformării. Dar noi ştim că, în acest domeniu, reţinem mai bine lucrurile pe care le-am învăţat singuri decât cele pe care am fost forţaţi să le învăţăm.

19. Vezi p. 81, nota 14.

Criterii de analiză	Puncte forte	Puncte slabe	Acțiuni corectoare
Modul în care mă prezint	.....	.....	.....
Stilul de a-i capta interesul clientului	.....	.....	.....
Maniera în care deschid dialogul	.....	.....	.....
Calitatea întrebărilor sale	.....	.....	.....
Capacitatea mea de adaptare	.....	.....	.....
Capacitatea mea de sinteză	.....	.....	.....
Cum argumentez, cât de convingătoare sunt argumentele mele	.....	.....	.....
Stilul meu de negociere	.....	.....	.....
Modul meu de a conduce negocierea	.....	.....	.....

D. Schimbarea comportamentală

Cea mai lungă călătorie din lume
începe cu un prim mic pas
PROVERB CHINEZESC

Schimbarea în bine, și din ce în ce mai bine, este prima cale spre progres. Se realizează în două moduri diferite și complementare: în chip natural și inconștient și în mod conștient și din calcul. Pentru schimbarea inconștienței nu trebuie deci să depuneți nici un efort. În schimb, va trebui să inițiați un plan global prin care să vă schimbați în bine, să realizați o transformare pozitivă, ca o componentă majoră a planului dezvoltării dumneavoastră personale. Va trebui pur și simplu să puneți în aplicare un plan de acțiuni prin care să vă însușiți comportamente menite să vă asigure reușita și, implicit, să vă perfecționeze și să vă îmbunătățească rezultatele profesionale. Și aceasta, ori de câte ori constatați o lacună care trebuie remediată sau o calitate care trebuie consolidată. Pentru a fi eficace „contractul" de schimbare trebuie să fie simplu și ușor de aplicat, deoarece, după cum spune Génie Laborde[20]: «Prietenii și familia vor face presiuni ca să rămâneți același. S-ar putea să se simtă stingheriți văzând că vă schimbați.»

II. DEZVOLTAȚI-VĂ REȚEAUA DE RELAȚII

Pentru a vă completa și perfecționa potențialul global de negociere, trebuie să vă cultivați și să vă fructificați optim rețeaua de relații. Asta vă și propunem în această a doua secțiune.
Interesul pentru dezvoltarea unei rețele de relații rezidă nu numai în a vă îmbunătăți abilitățile personale, ci și pentru a vă spori șansele de reușită în lumea afacerilor. Așa cum subliniază Laura Cordin în cartea ei[21]: «Doream foarte mult să acționez pe cont propriu, explică Bertrand Dechery, astăzi președinte al Guy Degrenne SA și al grupului Table de France. Ce ambiție aveam? Să pun mâna, împreună cu asociații mei de la Télésis, pe o întreprindere cu un potențial puternic de dezvoltare. Prindeam deci orice ocazie s-ar fi ivit. Avusesem înainte prilejul să studiez situația întreprinderii pentru concernul Cerus, holding-ul francez al lui Carlo de Benedetti, dar în final, negocierile cu acesta au eșuat. Singur, nu puteam evident să încerc nimic, dar asociindu-mă cu alți parteneri, totul devenea posibil.»

Analizați-vă rețeaua de relații

Ce este de fapt o rețea de relații? Este pur și simplu totalitatea oamenilor pe care-i cunoașteți și cu care între-

20. *Influencer avec integrité*, Génie Laborde, Inter éditions, 1987.
21. *Stratégies gagnantes*, Laura Cordin, Éditions Dunod, 1992.

țineți relații mai mult sau mai puțin regulate. Poate fi vorba de membrii familiei, de prieteni, de furnizori, colegi, mediul personal sau brutarul, precum și de vechi colegi de școală, din armată sau oamenii pe care i-ați cunoscut în timpul concediului.
Dar dintre toate aceste relații, unele au un caracter privilegiat și vă fac în mod regulat o mulțime de servicii, în timp ce altele vă contactează rar, mai ales când au nevoie de dumneavoastră. Acesta este un fenomen natural și este valabil pentru toată lumea. Totodată aceste persoane vă îmbogățesc viața, dacă nu pe plan material cel puțin în planul experienței:

Exemplu de relații

Nume	Societate	Activitate	Telefon
Jacques de Lafon	Peugeot	Automobile	139655221
Brigitte Ganthier	HTP SA	Creșterea animalelor	236585415
Marcel Rigoux	Rulix SARL	Informatică	236585480
Daniel Dax	Frères Bardin	Consiliu	556945658
.....	.....	.....	.....
Fabien Rolland	Dacosta	Casă de modă	545656544

Pentru a înțelege bine mecanismele și filosofia relațiilor, este nevoie să cunoașteți noțiunea de „relație" și modul cum aceasta se construiește și se desăvârșește pentru a fi cât mai utilă.

a) Noțiunea de relație
Putem defini o relație ca fiind «o energie abstractă puternică care leagă două persoane, sau mai multe, în mod concret». Este vorba de o forță de atracție care unește doi indivizi, sau mai mulți, între ei.

b) Cum ia naștere o relație?
O relație ia naștere ca urmare a unei comunicări spontane sau gândite. Poate fi vorba de un demers personal sau întreprins de o terță persoană. Oricum, nu nașterea ei îi determină speranța de viață ci mai degrabă modul în care este întreținută și este făcută să dureze. În afara relațiilor care se creează prin intermediul prietenilor și cunoștințelor, avem și noi întreaga capacitate de a ne crea propriile relații. Cum să procedăm? Urmați schema următoare:
Uneori stabilirea unei relații se face în mod calculat și nu spontan. Acest demers vi se pare a fi cât se poate de corect dacă voința de a construi o relație se bazează pe onestitate și respect pentru celălalt și interesele sale.

■ Formulați adecvat și pragmatic obiectivul
Stabiliți un motiv potrivit de a face cunoștință cu cineva, motiv care să se sprijine pe o bază sănătoasă și onestă. Includeți de asemenea obiectivele și așteptările celui cu care vreți să realizați relația.

■ Selecționați viitoarele verigi ale rețelei
Alegeți dintre relațiile pe care le aveți pe acelea care pot intra în cercul dumneavoastră și pot să vă împărtășească valorile și modul de viață profesional și personal.

■ Informați-vă în legătură cu domeniile lor de interes
Determinați domeniile de interes ale persoanelor fixate prin toate mijloacele disponibile.

■ Stabiliți contactul
Alegeți momentul, locul și modalitatea de comunicare. Nu irosiți viitorul dumneavoastră capital relațional. Fiți un strateg abil, alegeți cea mai bună modalitate de a contacta persoanele vizate, momentul potrivit și mai ales locul ideal.

■ **Analizați feed-back-ul (reacția)**

O relație funcționează în același mod ca o autostradă, adică pe benzi duble sau cvadruple. Fără un feed-back pozitiv din partea celui pe care doriți să-l cunoașteți, nu se va stabili o relație adevărată. Nu vă grăbiți. Analizați mai întâi returul informațiilor și puneți-vă cât mai multe întrebări despre modul în care sunteți perceput.

III. CUM SE STABILEȘTE O «BUNĂ» RELAȚIE?

O bună relație ia naștere într-un cadru exprimat de formula «Învingător-Învingător». Cu alte cuvinte, pe termen lung, nu există loc pentru relațiile de interes. Reușita capitalului dumneavoastră relațional va depinde de reușita relațiilor dumneavoastră individuale. Dacă intențiile sunt bune și primul contact corect, atunci și feed-back-ul are toate șansele să fie cel la care vă așteptați. Într-adevăr, o bună relație depinde de trei factori: obiectivul, primul contact și feed-back-ul.

Să rezumăm

R = f (obiectiv, prim contact, feed-back)

R > 0 dacă:
contact > 0, obiectiv > 0 și feed-back > 0
R < 0 dacă unul dintre acești 3 parametri este negativ

Să nu uităm totuși că o relație este supusă „legii schimbării". Ea este mai întâi potențială, apoi virtuală și se stabilește înainte de a fi reală. Cel mai greu nu este să-ți creezi relații, ci să le poți menține. Pentru aceasta sunt necesare și de dorit două atitudini: capacitatea de a asculta și încrederea.

IV. ATITUDINI PERFORMANTE PENTRU MENȚINEREA UNOR BUNE RELAȚII

Ascultare activă

Relația se creează prin contacte și se menține prin comunicare. Aceasta din urmă presupune un schimb reciproc de contacte și o comunicare recepționată pozitiv, bazată pe ascultarea receptivă a partenerului.

Încredere reciprocă

Dacă doriți să păstrați relații bune cu cineva, este necesar să avem încredere în noi înșine și să știm să le acordăm și celorlalți încrederea noastră. Într-adevăr, nici o relație durabilă nu se poate întemeia pe neîncredere, pe suspiciune. Vizitele și conversațiile frecvente nu sunt suficiente pentru menținerea unor bune relații.

A. Structuri ale rețelelor relaționale

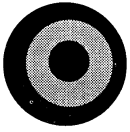
Se estimează că un om cunoaște între 500 și 1.000 de persoane[22] în viața sa de adult, sau în medie 750 de relații.
Teoretic o rețea potențială medie se ridică la 562 500 de indivizi, sau: 750 x 750 = 562.500. Această cifră este posibilă dacă ați ajunge să cunoașteți rețeaua globală a fiecăreia dintre cele 750 de relații, pe de o parte și să trăiți mai bine de „trei secole", pe de altă parte.
Numai că acest număr este foarte dificil de realizat, adică imposibil practic de atins într-o viață umană de 120 de ani. Trebuie deci redus la o cifră acceptabilă și realistă. De unde interesul și obligația fiecăruia de a-și selecta relațiile.
Relațiile de calitate trebuie să primeze asupra volumului acestora. Lumea noastră de azi se articulează din ce în ce mai mult în jurul organizării unor „rețele relaționale". Sociologii vă vor afirma că această organizare a relațiilor se

22. *Tissez-vous un réseau de relations efficaces*, Venda Raye-Johnson, Les Presses du Management, 1990.

amplifică din ce în ce mai mult. Fie că este vorba de rețele (sisteme) oficiale sau neoficiale, în zilele noastre este greu să reușești fără să te bizui pe ele. Aceasta este valabil de la asociațiile de tip legea 1901, până la cluburile private, incluzând partidele politice, organizațiile internaționale, cum sunt OMS sau Medicii fără frontiere, pentru a menționa numai două din multe alte mii.

Ceea ce este la fel de important este să ai capacitatea de a gestiona în mod adecvat aceste *rețele*, pentru a le rentabiliza la maximum. De fapt, despre acest aspect ne vom ocupa imediat. Pentru început, să încercăm să abordăm natura diferitelor structuri de asemenea rețele de relații.

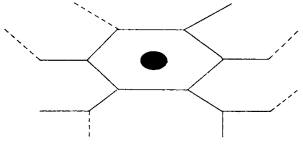
Structură circulară



Aceasta este ilustrarea unei rețele în formă circulară; larg răspândită, ea se caracterizează printr-un cerc de relații apropiate (nucleu), urmat de un al doilea cerc de relații (foarte apropiate) și de un al treilea cerc de persoane mai puțin apropiate.

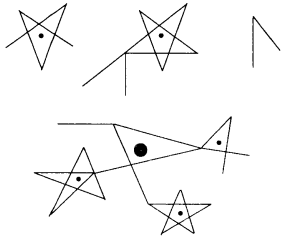
Bogăția unei rețele circulare se măsoară prin densitatea verigilor spre centru. Cu cât numărul de relații se concentrează spre centru, cu atât calitatea rețelei este mai bună.

Structură în pânză de păianjen



Rețelele sunt legate între ele. Este situația grupărilor de organizații sindicale. Datorită intersindicalismului, rețelele se unesc între ele prin intermediul reprezentanților lor.

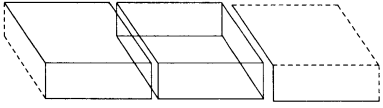
Structură în stele



Rețelele sunt independente una de alta. Este cazul conducătorilor de întreprinderi care cunosc mulți oameni diferiți și care n-au nici o legătură între ei.

În aceste structuri, relațiile nu sunt sudate între ele. Ele depind de un mic grup de indivizi.

Structură în zaruri sau geometrică



Este cazul rețelelor restrânse și solide, cum sunt rețelele cluburilor de fotbal și ale unor partide politice.

B. Dezvoltați-vă rețeaua de relații

Trebuie mai întâi să vă exploatați rețeaua actuală, reorganizând-o și gestionând-o cât mai bine. Apoi trebuie să stabiliți rețelele oficiale existente și rețelele neoficiale și să vă implicați în fructificarea lor în funcție de valorile și obiectivele dumneavoastră. Rămâne, în sfârșit, să identificați profilurile-tip ale relațiilor pe care le căutați și să le prospectați.

a) Exploatarea propriei rețele

La o primă examinare atentă a rețelei de care dispuneți trebuie să rezulte, în situația unei structuri circulare, cel puțin trei categorii de relații:

- nucleul;
- primul cerc;
- al doilea cerc.

Analizați cu atenție compoziția relațiilor pe care le aveți în cadrul nucleului. Dacă este un nucleu solid și sudat în jurul dumneavoastră, înseamnă că sunteți cu certitudine un manager de frunte ale cărui relații de calitate sunt incontestabile. Nucleul se află în strânsă dependență psihologică de dumneavoastră. Singurul pericol potențial, ar putea fi apariția unui lider negativ în rețeaua dumneavoastră, să pierdeți întreaga rețea sau o parte din ea. Dacă nucleul dumneavoastră seamănă mai degrabă cu o stea, sunt mai puține riscuri de a vă dezechilibra rețeaua, având în vedere că elementele de bază sunt independente unele de altele. Pe de altă parte, vă puteți extinde rețeaua fără a exista riscul de a o pierde sau de a înregistra un eșec.

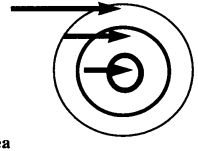
Pentru a vă fi mai ușor să vă analizați mai bine rețeaua, puteți să vă folosiți de un calculator și de un program simplu (tip Excel) după metodologia următoare:

- Pe o primă coloană, afișați numele și relațiile pe care le aveți.
- Pe o a doua coloană, indicați cu ajutorul stelelor dacă e vorba de o relație din nucleu (***), din primul cerc (**) sau din al doilea cerc (*). Prin funcția «tri» veți putea afla ușor numărul global al relațiilor precum și pe cel al fiecărui cerc.
- Într-o a treia coloană, indicați legătura relațională care există între fiecare din relațiile nucleului și eventual din primul cerc. Exemplu: dacă numărul total al verigilor din nucleu este de 12 persoane, socotiți pentru fiecare dintre ele numărul de cunoștințe pe care le au în interiorul nucleului sau al primului cerc. Aceasta vă va permite să cunoașteți bine structura și substructurile rețelei dumneavoastră globale de relații.

Cazul unei rețele circulare (a se vedea schema)

Pentru a vă extinde cantitativ rețeaua de relații actuale, identificați-i structura și alegeți strategia potrivită.

- E suficient să vă lărgiți nucleul apropiind câteva persoane din primul cerc.
- Să înlocuiți persoanele promovate din primul cerc prin altele noi din cercul al doilea.
- Și în sfârșit să recrutați noi relații din afară.

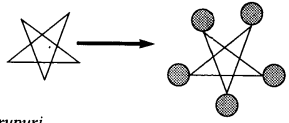


Caz de rețea în stea

În acest tip de structură, puteți fie să sporiți numărul de ramificație trecând de la cinci la șase sau mai multe (schema A), fie făcând din cercul fiecăruia din relațiile centrale un prim cerc (schema B).

Schema (A)

Schema (B)



b) Aderarea la grupuri

Trebuie mai întâi să vă analizaţi bine obiectivele şi valorile supreme şi să inventariaţi toate grupările sau asociaţiile care răspund potenţial aşteptărilor dumneavoastră. În cartea sa cu privire la reţelele de relaţii, Venda Raye-Johnson precizează: «Pe măsură ce vă clasificaţi obiectivele de conservare sau de dezvoltare, trebuie să începeţi să vă evaluaţi nevoile şi categoriile de oameni pe care să-i includeţi în sistemul propriu de relaţii.»[23]

Există o multitudine de fişiere referitoare la organizaţiile oficiale de tip asociativ. În ceea ce priveşte sistemele de relaţii neoficiale, veţi acţiona diferit dacă va trebui să prospectaţi individual şi nu colectiv ca în cazul precedent.

c) Prospectarea individuală

A înceta să prospectezi înseamnă să-ţi tai craca de sub picioare. Vă recomandăm metodologia următoare pentru a vă dezvolta reţeaua de relaţii:

Pregătirea prospectării

1 • Precizarea obiectivelor
- Creşterea reţelei de clienţi
- Atacarea unor noi pieţe
- Cunoaşterea unui nou sector
- Punerea cu succes în aplicare a unui studiu de marketing
- Lansarea unui nou produs sau serviciu

23. Vezi nota 22, pag. 141.

2 • Segmentarea sectorului
- Colectarea informaţiilor
- Selecţionarea optimă a ţintelor-obiectiv
- Organizarea globală
- Fişierele despre întreprindere
- Personalul competent
- Informaţii culese pe teren
- Presa de specialitate
- Asociaţii şi sindicate profesionale
- Fişiere gratuite şi cu plată
- Saloane, târguri şi alte manifestări
- Toate celelalte ocazii de întâlnire

3 • Selectarea clienţilor potenţiali (relaţii viitoare)
- Împărţirea sectorială
- Regruparea categoriilor omogene
- «Piaţa Verticală» (Vertical Market)
- Informatizarea fişierelor

Prospectarea adecvată a viitoarelor relaţii

1 • Mijloace
- Ce mod de comunicare: telefon, faţă în faţă, poştă?
- Instrumentele de lucru
- Zâmbetul
- Primul obiectiv: seducerea
- Zilele şi orele favorabile
- Informaţiile care să se obţină
- Prezentarea

2 • Tehnicile
- Captarea interesului interlocutorului cu o chestiune deosebită
- Capacitatea de a asculta, «cei ce ascultă atent au contacte bune. Toată lumea îi iubeşte pe cei care ştiu să asculte.»[24]
- Privilegierea relaţiei în raport cu tranzacţia
- Concentrarea asupra intereselor interlocutorului
- Fixarea cel puţin a unui obiectiv
- Relaxare, zâmbete şi o atitudine cooperantă, pozitivă
- Acţiune

24. Vezi nota 22, pag. 141

C. Gestionați-vă noua rețea relațională

Pentru a vă administra cât mai bine sistemul de relații, trebuie să respectați următoarele două reguli principale:
- asigurarea unei gestiuni informatice riguroase;
- menținerea cu regularitate a unei calități excelente a contactelor.

a) Asigurarea unei gestiuni riguroase a relațiilor
Pentru aceasta, trebuie să țineți la zi o bază de date, să menționați data întâlnirii, domeniile de interes ale relației, obiectivele și valorile sale, data ultimului contact și data celui viitor, de relansare, în funcție de obiectivele urmărite.

b) Menținerea cu regularitate a unei calități excelente a contactelor.
Aceasta trebuie să se bazeze pe criterii convingătoare, cum ar fi noutatea, surpriza agreabilă, plăcerea întâlnirilor.

Fiți un tip novator și surprinzător
Pentru a vă cuceri relațiile, trebuie să inovați și să prezentați lucruri plăcute și originale la fiecare nouă întrevedere sau contact: informații noi, fotografii, cărți, «știri senzaționale» sau pur și simplu anecdote amuzante. Oamenilor le plac surprizele.

Provocați întâlnirile
Oricare ar fi calitatea raporturilor telefonice pe care le aveți, nimic nu va înlocui întrevederile față în față și discuția prin viu grai. Întâlnirile de acest gen întăresc relația în mod natural. Proverbul popular o afirmă de altfel: «ochii care nu se văd se uită.»

Încheiere

Strategia de negociere «IVACAR»

În loc de încheiere, vă oferim o abordare strategică a negocierii sub forma unei metode practice și simplu de aplicat. Este metoda IVACAR. Ea vă poate ajuta să pregătiți cu ușurință orice negociere dificilă. Iată care sunt cele șase etape principale ale ei:

I: Strângeți maximum de Informații despre client
V: Identificați Valorile sale supreme
A: Integrați Argumentele dumneavoastră propriilor sale valori
C: Evidențiați explicit zona dumneavoastră comună de Convergență
A: Amplificați-vă zona de convergență până la un nivel optim
R: Recapitulați în ordine crescândă toate asocierile posibile (argument, valoare etc.)

I. STRÂNGEȚI MAXIMUM DE INFORMAȚII DESPRE CLIENT

Primul lucru pe care trebuie să-l faceți înaintea oricărei negocieri este să strângeți și să puneți cap la cap toate informațiile disponibile despre client și mediul său ambiant. Aceasta vă va ajuta să vă formați o idee clară în privința dosarului pe care-l aveți și să vă construiți o strategie adecvată și eficientă. Printre informațiile indispensabile, se numără:
- **Mediul economic al clientului**: întreprinderea sa, rezultatele ei „cât este de cunoscută, trecutul ei, produsele sale, clienții, concurenții, politica și strategia ei".
- **Organizarea internă**: organigrama, nivelul de pregătire al angajaților, gradul de cultură al întreprinderii, co-

municarea internă, localurile, investiţiile, furnizorii actuali, politica de achiziţii, modalităţile de luare a deci-ziilor.
■ **Persoanele de decizie**: numărul lor, profilul şi forţa lor de influenţă

II. IDENTIFICAŢI VALORILE SALE SUPREME

Trebuie să identificaţi, încă din primele momente ale întrevederii, obiectivele şi valorile supreme ale interlocutorului. Trebuie deci să discerneţi motivaţiile sale, preferinţele, convingerile, principiile morale, modul cum gândeşte şi cum judecă.

III. INTEGRAŢI ARGUMENTELE DUMNEAVOASTRĂ PROPRIILOR SALE VALORI

Modul dumneavoastră de negociere trebuie să ţină seama de obiectivele şi de valorile interlocutorului. Pentru a vă apăra şi promova produsul, preţul sau întreprinderea, cât şi pentru a lupta împotriva concurenţei, trebuie să aveţi grijă ca sistematic să adoptaţi un limbaj şi un comportament conform dorinţelor clientului. Aceasta vă va permite să construiţi o zonă comună de convergenţă.

IV. EVIDENŢIAŢI EXPLICIT ZONA DUMNEAVOASTRĂ DE CONVERGENŢĂ

Procedaţi în aşa mod, încât să zăboviţi cât mai mult timp asupra punctelor reciproce de acord şi să îndepărtaţi zonele de divergenţă. Nu şovăiţi în a orienta tematica discuţiilor spre aspectele care pun în evidenţă zona comună de convergenţă.

V. AMPLIFICAŢI-VĂ ZONA DE CONVERGENŢĂ

Încercaţi să includeţi noile puncte de acord, sintetizându-le în ordinea crescândă a importanţei. Această operaţie trebuie să dureze până ce veţi observa semne pozitive de acceptare din partea clientului.

VI. RECAPITULAŢI ÎN ORDINE CRESCÂNDĂ TOATE ASOCIERILE POSIBILE (ARGUMENT, VALOARE ETC.)

Această operaţie trebuie să reunească totalitatea argumentelor dumneavoastră asociate cu valorile supreme ale clientului pentru a obţine decizia finală şi a încheia cu succes afacerea.

Lilly Marcou – *Stalin – Viaţa privată*.....23000 lei
Lilly Marcou – *Sub Stalin şi Dej*.....23000 lei
Michael Shapiro – *Mândria evreiască*.....15500 lei
Elizabeth Hill & Terry O'Sullivan – *Marketing*.....35500 lei
Hala Jaber – *Hezbollah*.....16000 lei
Michael U. Beaumonn – *Sexgate – Clinton + Monica*.....19500 lei
John Hagee – *A început sfârşitul – Apocalipsa*.....18000 lei
Peter Mass – *Ucigaşul de spioni*.....21000 lei

Manuale\ Carte didactică

Al Ries – *Marketingul ca război*.....14000 lei
Mircea Florian – *Logică şi epistemologie*.....20000 lei
A.F.P. Bakker – *Instituţii financiare internaţionale*.....15500 lei
Filosofie – *Analize şi interpretări*.....34000 lei

Filosofie

Pascal Bruckner – *Melancolia democraţiei*.....9000 lei
Erasmus din Rotterdam – *Elogiul nebuniei*.....14000 lei
Arthur Schopenhauer – *Viaţa, amorul, moartea*.....11500 lei

Sociologie & politică

G. Crowder – *Anarhismul*.....15500 lei
M. Lallement – *Istoria ideilor sociologice – Vol. I*.....16500 lei
M. Lallement – *Istoria ideilor sociologice – Vol. II*.....15500 lei
Gheorghe Arădăvoaice – *Terorism, Antiterorism, Contraterorism*..19000 lei
Aleksandr Korjakov – *Boris Elţin – Din zori până în amurg*.....30000 lei
Alvin Toffler – *Război şi Anti-Război*.....16000 lei
Gabriel Thoveron – *Comunicarea politică*.....10000 lei
Oleg Sarin, Lev Dvoretsky – *Agresiunile URSS împotriva lumii*....15500 lei

Dezvăluiri

L. Collins şi D. Lapierre – *Ierusalim!*.....35500 lei

Religie\Ezoterism

Eliphas Lévi – *Misterele Kabalei*.....21000 lei
H.P. Blavatsky – *Cheia teosofiei*.....17500 lei
Pascal Bewerly Randolph – *Magia sexualis*.....9000 lei
René Guénon –*Omul şi devenirea sa după Vedânta*.....9000 lei
Text apocrif – *Evanghelia după Iuda*.....6000 lei
Eliphas Lévi – *Chei majore*.....6000 lei
Fabre d'Olivet – *Geneza după Moise*.....6000 lei

S.F.

Serge Brussollo – *Kamikaze spaţiali*.....7500 lei
Marc Davenport – *OZN – Vizitatori din timp*.....22500 lei

Informatică

Edward C. Godnig – *Computerul şi stresul*.....7000 lei

Beletristică

Stefan Heym – *Relatare despre regele David*.....10000 lei

Comandaţi aceste lucrări la:
BUCUREŞTI, C.P. 22-285, TEL. 01/617 53 32

Librariile VED
Cluj-Napoca, str.Cotita, nr.6
Tel./Fax: 064/192408
C.P 559, O.P. 9